

2018年度（3月修了）

早稲田大学大学院経営管理研究科

# 専 門 職 学 位 論 文

題 目

総合職女性社員の昇進意欲

～製造業大手における性別・女性属性別の差異から～

プロジェクト研究 人材・組織マネジメントモジュール

指導教員 主査： 杉浦正和 教授

副査： 池上重輔 教授 岩田松雄 教授

学籍番号 5 7 1 7 4 0 4 2 - 9

氏 名 松本 愛子

## 概 要

本研究の目的は、現在日本において掲げられている「女性活躍推進」という社会課題に対して、「女性の昇進意欲」が低い現状にあたり、女性本人の意識や、職場の上司のどのような育成行動が影響を与えているかを分析し、女性の昇進意欲の向上に対して、何らかの示唆を与えることである。

「男女雇用機会均等法」の施行から 30 余年が経過し、日本においては生産年齢人口が減少する中、女性の就業率は向上し続けている。安倍政権は、女性活躍を「日本再興戦略」の中で掲げ、2016 年に「女性活躍推進法」が施行された。女性の活躍推進は今後の日本を支える重要なテーマであるとされ、各企業において女性活躍推進の取り組みが行われている。しかし、特に意思決定層への登用状況は限定的であり、この背景には女性の昇進意欲が弱いことが指摘されている。

今回、女性の昇進意欲について、21 世紀職業財団、労働政策研究・研修機構、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング、武石恵美子の 4 つの先行研究のレビューを行った。これにより、昇進意欲は男女間で大きな差異が生じており、女性が昇進意欲を持つには、「仕事を面白いと感じること」「長時間残業がないこと」「身近にロールモデルがいること」「基幹的な業務を経験すること」「会社や上司による働きかけがあること」等が確認された。

これに基づき、「昇進意欲」と「自己効力感」、「就業継続意思」の「本人意識」、「均等処遇」「声掛け・面談」「タフアサインメント」「キャリアサポート」「柔軟な働き方」の「上司行動」について、それらの傾向と関連についての 13 個の仮説を設定した。仮説の検証を目的にアンケート調査を実施し、257 件の回答を得た。「昇進意欲」を「積極的昇進意欲」と「消極的昇進意欲」に区分し、「積極的昇進意欲」「消極的昇進意欲」「本人意識」「上司行動」それぞれの質問について、性別、女性の年代別、役職別、子どもの有無別の差を分析した。さらに「本人意識」「上司行動」についての因子分析を行い、「積極的昇進意欲」「消極的昇進意欲」と「本人意識」「上司行動」の関係について重回帰分析を行った。

分析結果に基づき、設定した仮説を検証したところ、先行研究で述べられている、男女間の昇進意欲の差異については有意とはならなかった。次に、年齢層が上の女性やすでに役職についている女性ほど、積極的に昇進したい意欲が強いこと、昇進意欲へは「本人意識」のうち「自己効力感」のプラスの影響が強く、「就業継続意思」もプラスの影響を及ぼすことがあるとわかった。さらに、「上司行動」のうち「キャリアサ

ポート」がプラスの影響を及ぼすことがある一方、「声掛け・面談」と「均等処遇」はマイナスの影響を及ぼすことがあるとわかった。

続いて、考察として、「昇進意欲」については、女性の「積極的昇進意欲」は男性に比較していまだ弱くとも、「消極的昇進意欲」においては女性も男性とほぼ変わらず、昇進意欲を持つ素地があり、また経験を積んだ女性が強い昇進意欲を持つ状況を踏まえ、若手女性のロールモデルとして積極的に登用を行うべきであるが、若手女性との意欲の違いを考慮し、年代や意欲に応じた施策をとるべきであるとする。

「本人意識」について、現在昇進していないながらも昇進意欲を持つ者は、「自己効力感」が高い傾向があるとともに、女性は強い「就業継続意思」を持っており、業務経験を積むごとに「自己効力感」が高まる傾向がある。このことから、女性本人が「自己効力感」を高めるための業務経験の付与や意識への働きかけを行うべきであり、「就業継続意思」を高めるために「働き方改革」による長時間残業体質の排除や、家事分業の男女均等化に取り組む必要があると考える。また、「上司行動」について、現状の女性活躍推進施策が若手女性に集中している傾向があることや、女性に対する「キャリアサポート」をより充実させていくことが昇進意欲の向上につながることを述べる。さらに現在の「均等処遇」や「職場コミュニケーション」のあり方に見直しの必要があることを指摘し、最後に、女性活躍の推進を現場で実践するにあたって、トップのコミットメントや組織文化の変革が最も必要となり、女性活躍推進を端緒として、女性にとどまらない少数派の活躍機会の創出を行うべきことを述べる。

## <目次>

第1章	はじめに	5
第1節	本研究の目的と背景	5
第2節	本論文の構成	6
第2章	女性の昇進意欲の概観	7
第1節	女性の労働の状況	7
第2節	女性の活躍状況	13
第3節	女性の昇進意欲	18
第3章	先行研究	20
第1節	先行研究レビューにあたって	20
第2節	21世紀職業財団による研究	21
第3節	労働政策研究・研修機構による研究	22
第4節	三菱UFJリサーチ&コンサルティングによる研究	23
第5節	武石による研究	24
第6節	先行研究のまとめ	25
第7節	仮説の設定	26
第4章	調査の実施と分析	27
第1節	調査概要	27
第1項	調査目的	27
第2項	調査概要	27
第2節	質問項目の設定	28
第1項	昇進意欲	28
第2項	本人意識	29
第3項	上司行動	31
第3節	調査結果および分析結果	34
第1項	回答者の基本属性	34
第2項	全体結果	36
第3項	「昇進意欲」における属性別の差の検定	37
第4項	「本人意識」の属性別の差の検定と因子構造	45
第5項	「上司行動」の属性別の差の検定と因子構造	55

第六項 各因子の重回帰分析.....	66
第四項 仮説の検証 .....	82
第5章 考察 .....	83
第一節 考察にあたって .....	83
第二節 昇進意欲 .....	83
第三節 本人意識 .....	85
第四節 上司行動 .....	86
第五節 重回帰分析 .....	88
第六節 考察のまとめと実務応用可能性 .....	91
第七節 本研究の限界 .....	94
参考文献 .....	95
謝辞 .....	97

## ＜図・表 目次＞

表 1	女性活躍推進法 基本原則.....	10
表 2	女性管理職が少ない理由.....	15
表 3	女性の活躍を推進する上での取り組みとして必要と考えている事項....	16
表 4	昇進意欲に関する質問項目.....	28
表 5	本人意識に関する質問項目.....	30
表 6	上司行動に関する質問項目.....	33
表 7	回答者の年齢分布.....	35
表 8	回答者の役職分布.....	35
表 9	回答者の子どもの有無分布.....	35
表 10	男女別の積極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	37
表 11	男女別の消極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	38
表 12	女性年代別の積極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	39
表 13	女性年代別の消極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	40
表 14	女性役職別の積極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	41
表 15	女性役職別の消極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	42
表 16	女性の子どもの有無別の積極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	43
表 17	女性の子どもの有無別の消極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	44
表 18	男女別の本人意識の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	46
表 19	女性年代別の本人意識の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	48
表 20	女性役職別の本人意識の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	50
表 21	女性の子どもの有無別の本人意識の平均値、標準偏差、t 検定結果 ...	52
表 22	本人意識の因子パターンと因子間相関.....	54
表 23	本人意識の各因子の平均値と標準偏差.....	54
表 24	男女別の上司行動の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	56
表 25	女性年代別の上司行動の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	58
表 26	女性役職別の上司行動の平均値、標準偏差、t 検定結果 .....	60
表 27	女性の子どもの有無別の上司行動の平均値、標準偏差、t 検定結果 ...	62

表 28	上司行動の因子パターンと因子間相関.....	64
表 29	上司行動の各因子の平均値ならびに標準偏差.....	65
表 30	男性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	66
表 31	女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	67
表 32	男性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	68
表 33	女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	69
表 34	20代～30代女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	70
表 35	40代以上女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	71
表 36	20代～30代女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	72
表 37	40代以上女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	73
表 38	管理職女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	74
表 39	非管理職女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	75
表 40	管理職女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	76
表 41	非管理職女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	77
表 42	子どものいる女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	78
表 43	子どものいない女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	79
表 44	子どものいる女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	80
表 45	子どものいない女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果.....	81
表 46	仮説の検証結果.....	82
図 1	労働力人口および労働力人口総数に占める女性割合の推移.....	8
図 2	女性の年齢階級別労働力率の推移.....	9
図 3	えるぼし認定マーク.....	11
図 4	なでしこ銘柄マーク.....	11
図 5	Sustainable Development Goals.....	12
図 6	民間企業における役職者に占める女性の割合の推移.....	13
図 7	就業者および管理職従事者に占める女性割合の国際比較.....	14
図 8	管理職についていない総合職正社員の管理職への昇進希望.....	18
図 9	管理職についていない総合職正社員の今より高い地位・役職へつく希望の有無.....	19
図 10	調査結果の全体像.....	36

# 第 1 章 はじめに

## 第一節 本研究の目的と背景

本研究の目的は、現在、日本が国を挙げて取り組んでおり、これからの日本経済や企業の成長に求められる「女性活躍」の中で、女性の「昇進意欲」に着目して調査分析を行うことである。現在、課題となっている女性の昇進意欲が低い現状に対し、女性本人の自身や仕事に対する意識や、職場の上司の育成行動が、いかに影響を与えているかを分析する。それを通じて、企業における今後の女性の育成のあり方に関して、何らかの示唆を与えるものとなることを目指している。

「男女雇用機会均等法」の施行から 30 余年が経過し、日本においては生産年齢人口が減少する中、女性の就業率は向上し続けており、いわゆる M 字カーブも解消されつつある。2014 年には安倍政権が「日本再興戦略」の中で女性の活躍を掲げ、2016 年には「女性活躍推進法」が施行されて国としての定量目標が策定され、企業においては女性の活躍推進に向けての積極的な施策推進が行われている。また世界的に見ても国連の SDGs における「Gender Equality」の設定や、ESG 投資の成長など、女性活躍推進はいまや企業にとって避けることができないテーマとなっている。

一方、実際の企業の現場において、女性の活躍が進んでいるとは言い難い。女性管理職が少ない理由の一つとして、企業は「女性の昇進意欲」が低いことを指摘し、さまざまな施策を進めている。一部企業においては少しずつ効果が発揮されてきているものの、全般的に見ると女性の昇進意欲は、男性の昇進意欲と比べ著しく低い状況にあるとされている。

この問題に対し、本研究においては、女性の昇進意欲に着目した先行研究を分析し、「昇進意欲」と「本人意識」「上司行動」についての 13 個の仮説を設定する。仮説の検証を目的にアンケート調査を実施し、「昇進意欲」を「積極的昇進意欲」と「消極的昇進意欲」に分けて女性の昇進意欲の実態やそれに与える「本人意識」と「上司行動」との影響について調査分析し、考察を行うことで、実務領域における応用を目指していくこととする。



## 第二節 本論文の構成

本研究は全部で5章から構成される。

第2章においては、まず第一節で、日本における女性の労働について、男女雇用機会均等法後の日本の女性労働の状況と「女性活躍」が求められる社会的背景について述べる。第二節で、女性活躍の状況について、現在の活躍状況とともに企業の意識と先進的な取り組みについて述べる。第三節で、女性の昇進意欲について、低い状況にあることを述べる。

第3章においては、まず第一節で先行研究レビューで取り上げる論文について述べ、第二節で21世紀職業財団（2015）の研究を、第三節で労働政策研究・研修機構（2017）の研究を、第四節で三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2015）の研究を、第五節で武石恵美子（2014）の研究についてレビューする。第六節で先行研究をまとめ、第七節で仮説を設定する。

第4章においては、まず第一節で調査概要を述べ、第二節で「昇進意欲」「本人意識」「上司行動」についての質問項目を設定する。第三節で調査結果について回答者の属性や全体傾向にふれた後、「昇進意欲」を区分した「積極的昇進意欲」「消極的昇進意欲」と、「本人意識」の「自己効力感」「就業継続意思」および「上司行動」の「均等処遇」「キャリアサポート」「タフアサインメント」「柔軟な働き方」「声掛け・面談」のそれぞれについて、性別、女性の年代別、役職別、子どもの有無の属性別での差の検定を行う。続いて「本人意識」「上司行動」について因子構造の分析を行ったうえで、「積極的昇進意欲」「消極的昇進意欲」を従属変数とし、「本人意識」「上司行動」の各因子を独立変数とする重回帰分析を行い、それらの結果について述べ、第四節で仮説の検証結果をまとめる。

第5章においては、まず第一節で考察の進め方を述べたうえで、第二節で「昇進意欲」、第三節で「本人意識」、第四節で「上司行動」、第五節で「重回帰分析結果」について考察する。第六節で考察のまとめと実務応用可能性について述べ、第七節で本研究の限界について述べ、本論文を締めくくる。

## 第一節 女性の労働の状況

「男女雇用機会均等法」施行（1986 年）より 30 余年が経過した。企業に対して採用や昇進、職種の変更などにおいて男女で異なる取り扱いをすることや、妊娠や出産を理由に退職を強要することを禁止したものであり、その後、数度の改正が繰り返された。加えて、1999 年には男女共同参画社会の実現を目指した「男女共同参画社会基本法」の施行や、女性の深夜労働・残業の制限撤廃が定められた「労働基準法」改正が行われ、介護休業を義務化した「育児・介護休業法」改正など、男女雇用機会均等法の成立以降、各種法律が整備された。これにより女性の社会進出が強力に推し進められ、女性の就労人口の増加等につながった。

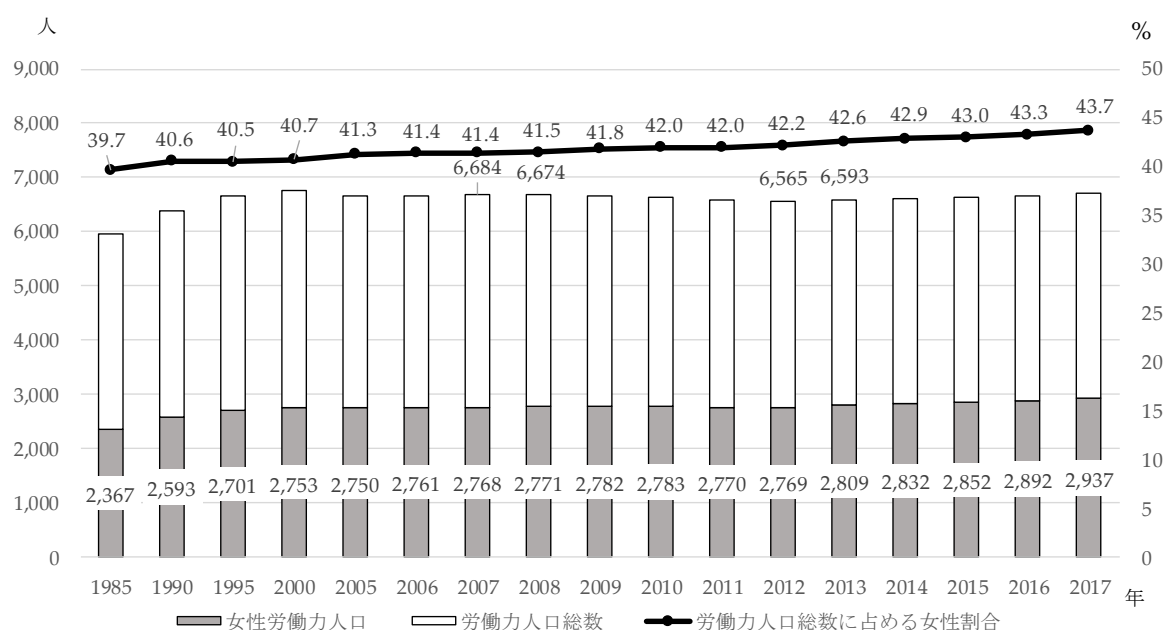
しかしながら、「男女雇用機会均等法」は、「総合職」「一般職」といった、日本特有のコース別雇用管理制度を生むきっかけともなった。また、「出産・育児を機に離職した後、再就職できない女性が多い」「女性雇用者の非正規社員に占める割合が大きい」「管理職に占める女性の割合が世界から見ても極めて低水準である」等の状況は解決せず、女性の本格的な社会進出には限定的な面があった。

ここで、日本における女性の労働の状況を概観する。日本の15歳から64歳までの生産年齢人口は、少子高齢化の進行に伴い、1995年をピークに減少している。生産年齢人口の減少に伴い、就業者数は2008年以降減少してきたが、2013年から再び緩やかに増加に転じている。これは、人口構成の約3割を占める65歳以上の就業者が男女ともに増加していることとともに、女性の就業率が上昇していることが要因である。

今後、日本が世界に先駆け人口減少社会に突入する中、国家として競争力を維持向上させていくために、労働力を維持し、また生産性やイノベーション力を引き上げていくことは、最大の課題であると言える。その課題を解決するには、現在活用されていない、女性や高齢者がより活躍できる社会を目指すことが必要なのである。

図1に労働力人口および労働力人口総数に占める女性割合の推移を示す。

図1 労働力人口および労働力人口総数に占める女性割合の推移



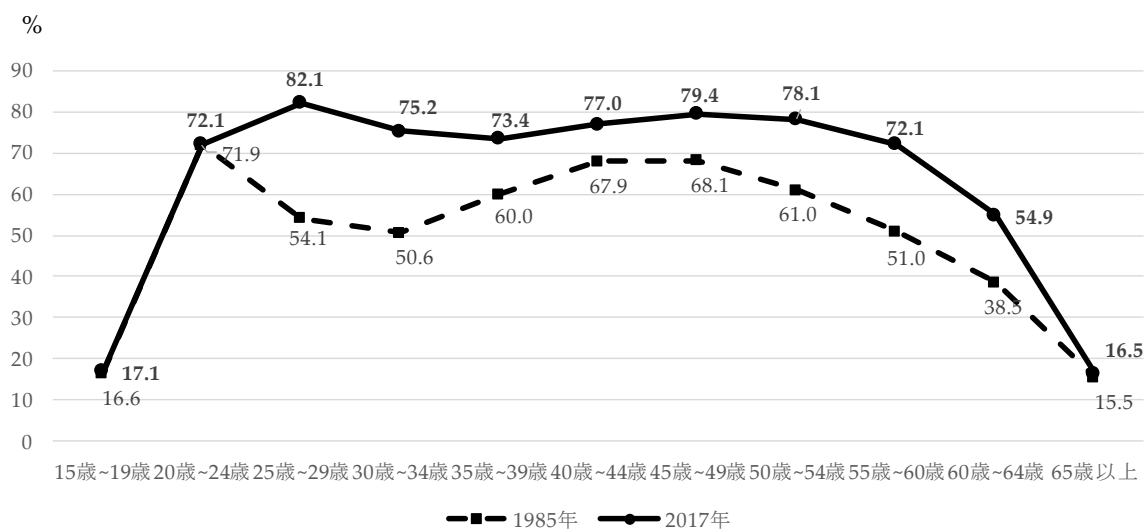
(出所：厚生労働省「平成29年版働く女性の実情」をもとに筆者作成)

次に、女性の年齢別の労働力率の推移について概観する。

図2は、日本における年齢別の女性の就労状況の割合（いわゆるM字型カーブ）であり、直近では、「25歳～29歳」と「45歳～49歳」をピークとし、「35歳～39歳」を底とするM字型カーブを描いている。男女雇用機会均等法が施行された1985年と比べると、現在も「M字型カーブ」を描いているものの、そのカーブの底は以前に比べて浅くなっている。

M字の底となる年齢階級も上昇している。1985年は「30歳～34歳」（50.6%）がM字の底となっていたが、2017年には「35～39歳」（73.4%）がM字の底となっている。若年層の労働力率の上昇は目覚ましく、特に「25歳～29歳」の労働力率は54.1%から82.1%と、この30余年で28%の向上を果たした。このカーブ形状の変化の背景としては、有配偶者の女性の労働力率の向上と、婚姻年齢の上昇をあげることができる。

図2 女性の年齢階級別労働力率の推移



（出所：総務省「労働力調査」をもとに筆者作成）

こうした状況の中、2014 年、第二次安倍政権は、「日本再興戦略」の 3 本の矢（「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「民間投資を喚起する成長戦略」）の「成長戦略」の中核として「女性の活躍」を掲げた。労働者不足が懸念される中、女性の能力の活用が求められているとして、「すべての女性が輝く社会づくり」を目指すとしている。

現在では「社会のあらゆる分野において、2020 年までに指導的地位に占める女性の割合を少なくとも 30%程度にする目標」に向けて、政府の強いリーダーシップのもと女性活躍推進が進められている。

2015 年には「女性活躍推進法」が成立し、2016 年に施行された。また同時期に、少子高齢化問題に取り組み、多様な人材の活躍を推進する「ニッポン一億総活躍社会プラン」も閣議決定された。

表 1 に、「女性活躍推進法」に記載されている基本原則を示す。本法律の施行により、女性活躍推進に向けた数値目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表や、女性の職業選択に資する情報の公表が事業主（国や公共団体、民間企業等）に義務付けられることとなった<sup>1</sup>。

**表 1 女性活躍推進法 基本原則**

女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用と、性別による固定的役割分担等を反映した職場慣行が及ぼす影響への配慮が行われること
職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活との円滑かつ継続的な両立を可能にすること
女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきこと

（出所：厚生労働省ウェブサイト「女性活躍推進法特集ページ」をもとに筆者作成）

---

<sup>1</sup> 常時雇用する労働者が 300 人以下の民間企業等にあつては努力義務にとどまる。

関係省庁では、厚生労働省において、女性の活躍推進に関する状況等が優れている企業を厚生労働大臣が認定する「えるぼし」制度が設置され、企業は採用、継続就業、労働時間等の働き方、管理職比率、多様なキャリアコースの5点から評価を受け、認定を取得した企業は公共調達において加点を得られるようになった<sup>2</sup>。また地方公共団体においても、公共事業への入札において女性活躍を推進している企業を優遇するなどの施策が実施されている。

また、経済産業省と東京証券取引所が女性活躍に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」なども設置されている。こうした認定を受けることは、採用活動等、企業ブランド上も大変重要であり、企業も積極的に取り組むなど、国を挙げて女性活躍推進が進められているところである。

図3にえるぼし認定マークを、図4になでしこ銘柄マークを示す。

図3 えるぼし認定マーク



(出所：厚生労働省ウェブサイト)

図4 なでしこ銘柄マーク



(出所：日本取引所グループウェブサイト)

---

<sup>2</sup> えるぼし認定は、本文に示した「採用」等の基準をいくつ満たすかで認定が3段階に分かれている。

また、女性活躍への動きは日本国内にとどまらない。世界的に見ても、国際連合において、2015年に、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030年を年限とする17の持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）が採択された。この中で、女性活躍推進は、

「5. Gender Equality（ジェンダー平等を実現しよう）」として掲げられている。また、関連項目として「8. Decent Work and Economic Growth（働きがいも経済成長も）」も掲げられている。

加えて、環境（Environment）・社会（Social）・企業統治（Governance）に配慮している企業に投資を行うESG投資のSocialの中の要素に「女性活躍推進」が含まれている。国際連合が2006年に提唱した責任投資原則（PRI<sup>3</sup>）においては、機関投資家はESGに配慮すべきであると明記されており、世界最大の年金基金であるGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）も受け入れを表明するなどしていることから、今や女性活躍推進は世界規模の取り組み課題であるといえる。

図5に国連のSustainable Development Goalsについて示す。

図5 Sustainable Development Goals



（出所：国際連合広報センターウェブサイト）

<sup>3</sup> Principles for Responsible Investment

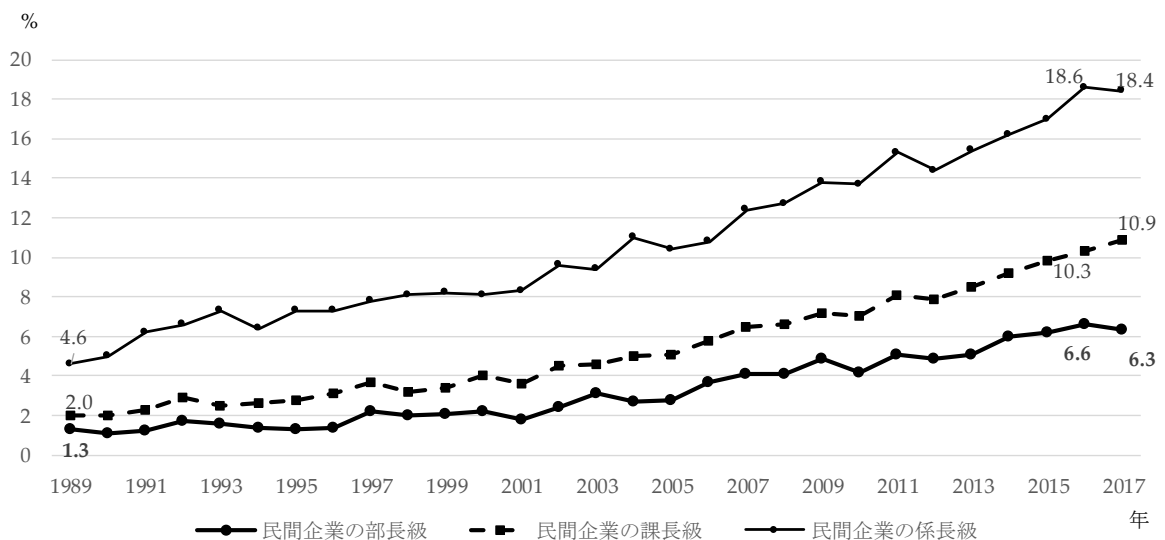
## 第2章 女性の昇進意欲の概観

### 第二節 女性の活躍状況

前述の通り、女性の結婚・出産時の退職が減り、就業継続する女性が増え、社会に占める女性労働者の割合は増えてきた。法律の整備も進み、行政や企業においても女性活躍に目が向けられるようになってきた。しかしながら、意思決定層や管理職に昇進する女性はまだまだ少なく、女性の意見が企業の運営に反映されているとは言えないのが現状である。

図6に、民間企業における役職者に占める女性の割合の推移を示す。長期的には上昇傾向にあるとは言え、上位役職ほど女性の割合が低い状況である。2017年は、労働力人口に占める女性の割合は43.7%であるにも関わらず、係長級18.4%、課長級10.9%、部長級にいたっては6.3%となっている<sup>4</sup>。

図6 民間企業における役職者に占める女性の割合の推移



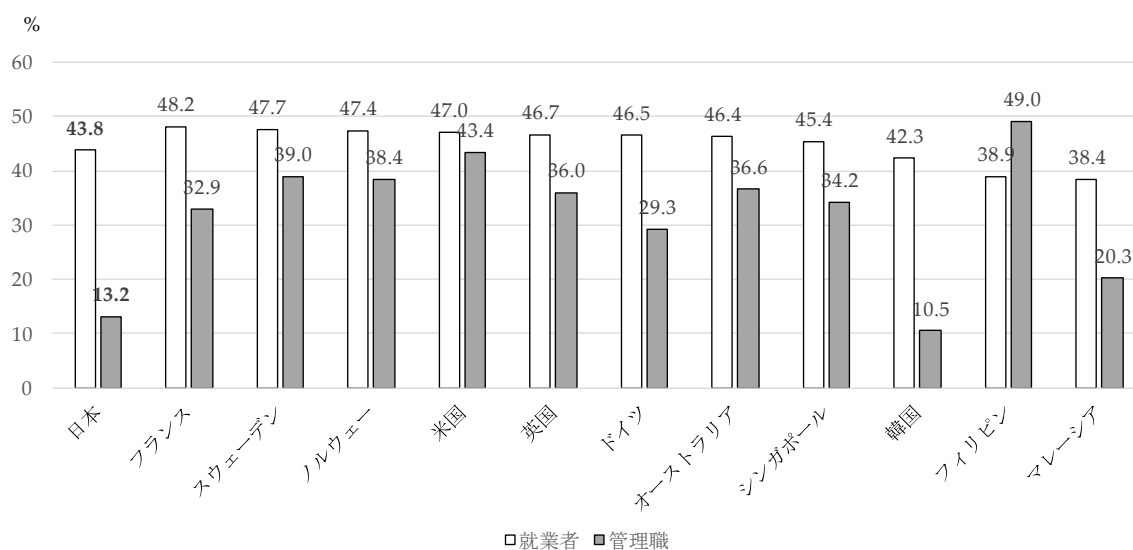
(出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成30年版」より筆者作成)

<sup>4</sup> 内閣府のデータは厚生労働省『賃金構造基本統計調査』より作成されている。100人以上の常用雇用者を雇用する企業に属する労働者のうち、雇用期間の定めがない者について集計している。



また、図 7 に就業者および管理職従事者に占める女性割合の国際比較を示す。日本では 2017 年は 13.2% であり、諸外国と比べて極めて低い水準となっている。アメリカ（43.4%）をはじめとして、35% 前後の欧米諸国に比べて大きく下回っており、フィリピン（49.0%）、シンガポール（34.2%）、マレーシア（20.3%）などのアジア諸国に比べても下回っている<sup>5</sup>。

図 7 就業者および管理職従事者に占める女性割合の国際比較



（出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成 30 年版」より筆者作成）

<sup>5</sup> 内閣府のデータは、総務省「労働力調査（基本集計）」（平成 29 年）、その他の国は ILO 『ILOSTAT』より作成されており、各国ごとに集計の時点は異なる。本稿においては、「管理職」とは、就業者のうち、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等を指している。

女性の活躍推進政策の重要性への社会的な認識が高まり、指導的地位に就く女性の割合を高めることは、前述の通り政策目標となっている。また、各企業においても、労働力不足の折、経営、人事戦略、競争力向上の観点から女性管理職の増加は必須条件でありながら、企業における女性の管理職登用は進んでいない状況である。この理由と、現状の女性の管理職登用状況を改善させるための企業の意識や取り組みについて確認する。

表 2 に「女性管理職が少ない理由」を示す<sup>6</sup>。

厚生労働省「平成 25 年度雇用均等基本調査」によると、女性の管理職登用が少ない理由としての企業側の理由は、「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいらない」（58.3%）、「女性が希望しない」（21.0%）、「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」（19.0%）、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」（16.2%）等があげられている。企業の目線からは、女性管理職が少ない最も大きな理由は女性の能力不足であり、加えて女性自身に昇進意欲がない、勤続継続していないことによると認識していることが確認される。

**表 2 女性管理職が少ない理由**

現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいらない	58.3%
女性が希望しない	21.0%
将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない	19.0%
勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する	16.2%
家庭責任を多く負っているため責任ある仕事に就けられない	11.4%
時間外労働が多い、又は深夜業がある	6.0%
仕事がハードで女性には無理である	5.5%
全国転勤がある	2.0%
上司・同僚・部下となる男性や、顧客が女性管理職を希望しない	1.8%

（出所：厚生労働省「平成 25 年度雇用均等基本調査」より筆者作成）

<sup>6</sup> 女性管理職が少ない（1 割未満）あるいは全くいない役職区分が一つでもある企業について、その理由（複数回答）の集計結果のうち、「その他」等を除いている。

次に、各企業において女性活躍推進の取り組みがどのようになされているかについて確認する。

表 3 に「女性の活躍を推進する上での取り組みとして必要と考えている事項別企業割合」を示す。

厚生労働省「平成 26 年度雇用均等基本調査」によると、女性の活躍を推進する上での取り組みとして必要と考えていることとしては、「女性の継続就業に関する支援」(67.3%)、「公正・透明な人事管理制度、評価制度の構築」(41.9%)、「女性のモチベーションや職業意識を高めるための研修機会の付与」(38.1%)、「ワーク・ライフ・バランスを促進させる取組」(37.3%)、「職場環境の整備」(33.2%)、「女性の活躍の必要性についての理解促進」(30.7%)等となっている。中でも継続就業に関する支援やワーク・ライフ・バランスを促進させる仕組み、職場環境の整備などは、近年官公庁や企業において積極的に実施されている「働き方改革」と関連性が高いものである。また、前述の「女性管理職が少ない理由」に比べ、各選択肢への回答数が多く、「女性活躍推進法」の施行以前のデータではあるものの、企業においては、働き方改革や人事制度の見直し、女性のマインド向上等の複数の施策を実施することにより、女性活躍推進を図ろうとしていることがわかる。

**表 3 女性の活躍を推進する上での取り組みとして必要と考えている事項**

女性の継続就業に関する支援	67.3%
公正・透明な人事管理制度、評価制度の構築	41.9%
研修機会の付与	38.1%
ワーク・ライフ・バランスを促進させる取組	37.3%
職場環境の整備	33.2%
女性の活躍の必要性についての理解促進	30.7%
人材育成の機会を男女同等に与えること	27.5%
女性が満たしにくい要件の緩和	17.4%
メンター制度の導入及びロールモデルの育成	13.4%
転勤時の配慮	8.0%

(出所：厚生労働省「平成 26 年度雇用均等基本調査」より筆者作成)

本節の最後に、実際に女性活躍推進が図られている企業の取り組み事例について確認する。

民間企業において、女性活躍推進の指標として重視されているランキングに、日本経済新聞社と女性誌「日経 WOMAN」が実施する「女性が活躍する会社 BEST100」がある。1988 年度から不定期に実施され、16 回を数える調査で、「働きがい」と「働きやすさ」という 2 つの観点から企業における女性社員活用の実態調査を行い、「管理職登用度」「女性活躍推進度」「ワーク・ライフ・バランス度」「ダイバーシティ浸透度」の 4 つの指標から評価するものである。

2018 年度には、ジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人が 1 位を獲得した。これにあたっての「日経 WOMAN」の評価コメント概要は以下のとおりである<sup>7</sup>。

「性別、年齢、国籍など、あらゆる多様性を尊重する風土があり、社員有志により 10 年以上にわたり、ダイバーシティ推進活動を継続している。社内カンパニー代表として日本法人グループ初の女性が就任するなど女性リーダーが多数活躍している。」

また、同社による授賞ニュースリリース概要は以下の通りである<sup>8</sup>。

「高い評価を得た女性の管理職登用度をはじめ、女性リーダーシップ推進活動や LGBT に関する啓発活動といった、社員による自主的な草の根活動を行っている。また、育児休暇制度や在宅勤務、介護休暇の推進によるワーク・ライフ・バランスの向上といったダイバーシティとインクルージョンを推進する継続的な取り組みが、トップを含む、社員一人ひとりのリーダーシップにより実施されている。行動規範である「我が信条（Our Credo）」に基づき、性別だけでなく、年齢、人種、国籍、性的指向、障がいなどの多様な考え方やバックグラウンドをダイバーシティと捉え、全世界の社員を対象にアンコンシャス・バイアス・トレーニング研修プログラムを実施している。このような、一人ひとりの社員がさまざまな属性やライフステージを活かし、能力を最大限に発揮するための職場文化の醸成が高い評価につながった。」

これらからは、ワーク・ライフ・バランスを実現する制度の導入に加え、トップマネジメントのリーダーシップのもと、社員一人ひとりが性別にとどまらないダイバーシティに向かい合うことを通じて、それを尊重する企業文化が醸成されていったこと、その結果として女性役員や管理職が多数誕生したことがわかる。ダイバーシティや女性活躍推進における、会社や社員の意識改革の一例である。

---

<sup>7</sup> 日経ウーマンオンライン（2018 年 5 月 9 日）

<sup>8</sup> ジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人ウェブサイト（2018 年 5 月 8 日）

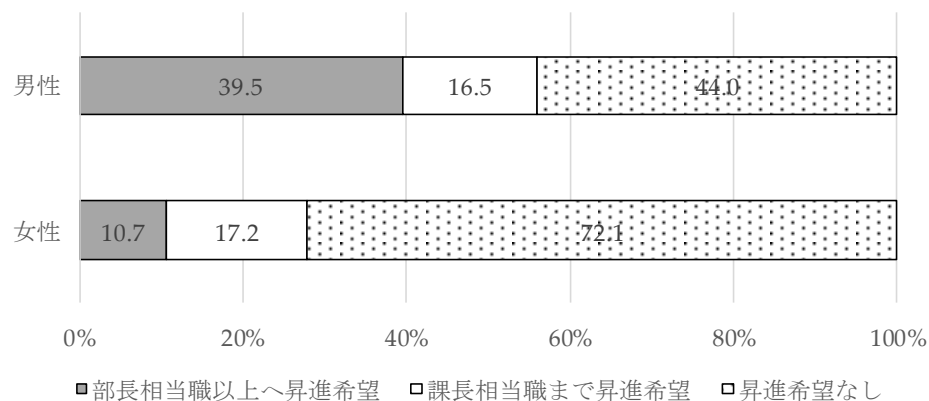
### 第三節 女性の昇進意欲

このように、女性管理職を増やしていくという方針にあたって、企業においては、仕事を続けやすい制度環境の充実に加えて、何より女性自身がキャリアを前向きにとらえて、昇進意欲を持ってさらに上のポジションを目指すこと、そしてそれを職場とともに取り組むことが極めて重要である。しかしながら、女性社員における昇進意欲は、男性と比べ、極めて低い水準にあるのが現状である。

図8に「管理職についていない総合職正社員の管理職への昇進希望」を示す。

労働政策研究・研修機構「育児・介護と職業キャリア ―女性活躍と男性の家庭生活―」(2017)によると、管理職についていない総合職正社員における昇進希望として、男性は「部長相当職へ昇進希望」(39.5%)しているのに対し、女性は「部長相当職へ昇進希望」(10.7%)という結果となっている。さらに、課長相当職も含めると、男性のうち56.0%が管理職昇進を希望しているにもかかわらず、女性の管理職昇進希望は27.9%にとどまり、実に72.1%もの女性が、管理職への昇進を希望しないという結果が示されている。

図8 管理職についていない総合職正社員の管理職への昇進希望



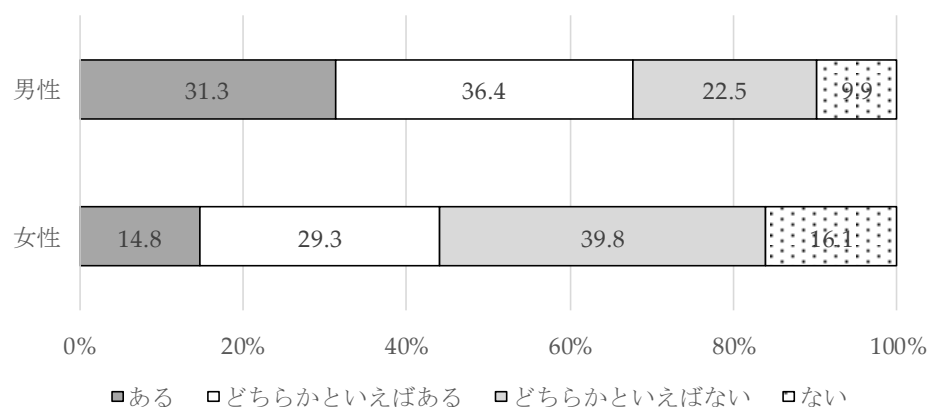
(出所：労働政策研究・研修機構「育児・介護と職業キャリア  
―女性活躍と男性の家庭生活―」(2017)より筆者作成)

さらに、図 9 に「管理職についていない総合職正社員の今より高い地位・役職へつく希望の有無」を示す。当データも図 8 同様、労働政策研究・研修機構「育児・介護と職業キャリア ―女性活躍と男性の家庭生活―」（2017）によるものである。

これによると、現在、管理職についていない総合職正社員において、「今より高い地位・役職へつく希望の有無」は、男性における「ある」「どちらかといえばある」が合計 67.7%となり、3 分の 2 以上の男性が何らかの昇進意欲を持っていることがわかる。一方、女性における昇進意欲は、「ある」「どちらかといえばある」の合計が 44.1%であり、男性に比べて著しく低い。管理職手前の係長・主任職にすら、昇進しようと思わない女性が多いのである。

こうした状況に対して、今後、企業がどのような施策を打つことで、女性活躍推進につながる女性の昇進意欲向上を図ることができるのか、次章において先行研究を振り返ることとする。

図 9 管理職についていない総合職正社員の今より高い地位・役職へつく希望の有無



（出所：労働政策研究・研修機構「育児・介護と職業キャリア  
―女性活躍と男性の家庭生活―」（2017）より筆者作成）

## 第3章 先行研究

### 第一節 先行研究レビューにあたって

第1章で述べた、女性活躍推進をめぐる社会状況と、それにも関わらず依然女性が活躍できておらず、女性の昇進意欲が低い状況にあることを踏まえ、本章では、女性の昇進意欲についての先行研究結果についてまとめる。

女性の昇進意欲については、いくつかの先行研究がなされている。その中でも、本稿においては、21世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究 ―均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より―」（2015）、労働政策研究・研修機構「育児・介護と職業キャリア ―女性活躍と男性の家庭生活―」（2017）、三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性管理職の育成・登用に関する調査」（2015）、武石恵美子「女性の昇進意欲を高める職場の要因」（2014）をレビューする。その後、先行研究のまとめを行い、それを踏まえて仮説の設定を行う。

## 第二節 21 世紀職業財団による研究

21 世紀職業財団は、「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究—均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より—」（2015）において、若手女性社員の意識や管理職の意識の実態や要因を把握分析し、若手女性社員が男性と同様にモチベーション高く能力形成し、キャリアの展望が描けるようにするための企業の対策、上司のマネジメント、女性社員への働きかけのあり方を検討するために調査を行った。この調査の一環として、若手社員の入社時と現在との管理職への昇進意欲の変化に影響を与える要因について分析を行った。調査手法はアンケート調査であり、調査時点は 2014 年 12 月、対象は製造業、金融業、建設業等で、社員数 1,000 人以上の大企業 10 社の 2003 年～2013 年入社の若手男女社員 1,348 名（男性 747 名、女性 601 名）である。

調査・分析結果として、まず、昇進意欲には男女差があり、女性は男性に比べ、昇進意欲が低いことがわかったとしている。

次に、入社時に昇進意欲があった女性の昇進意欲を維持するためには、仕事を面白いと感じた経験が大事であること、男性の平均退社時間がせめて 20 時台までであることが必要なこと、さらに入社時に昇進意欲がなかった女性が昇進意欲を持つには、男性の平均退社時間は 19 時台までであること、仕事を面白いと感じた経験があること、手本としたい同性の先輩が存在することが必要であることがわかったとしている。

また、仕事を面白いと感じた経験があること、現在の上司が積極的に育成すること、現在の仕事の満足度が高いことが、男女ともにキャリアの展望を描くために役立つことを述べている。

これらを踏まえて、21 世紀職業財団は、女性の昇進意欲を高めるためには、企業内での女性同士の交流を深めることや、上司層に対して女性部下の育成の仕方についての社内外での研修を充実させることが必要だとしている。



### 第三節 労働政策研究・研修機構による研究

労働政策研究・研修機構は、「育児・介護と職業キャリア ―女性活躍と男性の家庭生活―」（2017）において、女性の昇進意欲が相対的に低い要因の検討として、企業内で配分される職務の男女差や企業内での男女による働き方の違いと、女性の昇進意欲との関わりについて調査・分析を行った。調査手法はアンケート調査であり、調査時点は2016年4月～6月、対象は全国の常用労働者100人以上の企業と調査対象企業に勤務する大学卒ホワイトカラーの30歳～54歳の男女正社員で、1,141社の企業と3,689名の従業員から回答を得ている。

調査・分析結果として、対外的な折衝や会社の事業の立ち上げ、スタッフの管理等、管理職の仕事に通じる基幹的職務を多く経験することは、総合職の女性において管理職への昇進希望を高めることにつながり、そうした職務を多く経験するほど、女性が自分自身の能力に自信を深め、昇進希望を育むとしている。

また、総合職の女性が男性と同等の職務経験を積めるかどうかには、その企業における男性の働き方が関係しており、男性社員の残業が多い企業では、女性が基幹的職務につきにくいのが、逆に、男性の残業が少ない企業では、女性も基幹的職務につきやすいとしている。

これらを踏まえ、女性管理職比率を向上させるために、ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランス等の人事施策が行われてきたが、それだけでは女性の昇進意欲を高めるには不十分であるとし、職場において女性にとって基幹的な職務を多く経験できることが、本人の自信につながり、昇進意欲に影響するとしている。そのためには、日常的な残業を伴う働き方が行われている企業の場合、残業の多い部署に男性、残業の少ない部署に女性を割り当てるといった性別職務分離につながりやすく、この結果として、女性の昇進意欲が阻害され、女性管理職が育ちにくいという結果をもたらしている可能性があるという指摘している。

## 第四節 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングによる研究

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングは、「女性管理職の育成・登用に関する調査」（2015）において、働く男女の意識差に着目し、女性管理職の育成・登用に関して企業が取り組むべき施策のポイントを明らかにするために調査・分析を行った。調査手法はアンケート調査であり、調査時点は 2014 年 11 月、対象は正社員として勤務する 25 歳～54 歳の男女計 3,000 名（男性 1,500 名、女性 1,500 名）である。

調査・分析結果として、非管理職層のうち、管理職になりたいと考える割合には、男女間で大きな乖離があり、女性は「管理職は家庭との両立が困難」と考えて管理職になりたくないとする割合が男性に比べて大きく、「管理職の多忙なイメージ」が女性の昇進意欲を低下させていると述べている。

次に、女性の管理職が「管理職になろうと思った理由」として、「会社や上司の働きかけ」が男性より高くあげられ、会社や上司による女性社員への働きかけが、キャリア意識を高めるうえで有効だとしている。

さらに、非管理職の女性は、管理職に求められる要件レベルを男性より高く想定しており、加えて男性よりも自己評価が低く、「マネジメント力」「部下育成力」「指導力・リーダーシップ」で管理職になるための能力不足を感じている女性が多いとしている。管理職層が「管理職になるのに役立った経験」として男女ともに高くあげたのは「仕事における失敗や困難の経験」であり、経験を通じて能力と自信を高める取り組みが求められていると述べている。

これらを踏まえ、企業の女性管理職育成は、いかに現場の管理職が女性社員の「意欲」と「能力」を高めるマネジメントができるかにかかっていると述べている。意欲向上には、管理職自身が率先して「仕事と家庭の両立」を実践できるよう働き方を見直していくことと、会社や上司が女性社員に対して管理職昇進を期待した働きかけを行うことが有効であるとしている。また能力向上には、管理職が女性社員の陥りやすい意識傾向を理解し、若いうちから失敗や困難を乗り越えるような仕事の機会を与え、女性社員の成長を促していくことが必要であると指摘している。

## 第五節 武石による研究

武石恵美子は、「女性の昇進意欲を高める職場の要因」（2014）において、女性の昇進意欲は、企業の制度実施や職場の状況等、女性が置かれた職場環境に規定されているとの意識にたち、具体的にどのような「職場の要因」と関連しているのか、どのように男性と異なるのかについて調査・分析を行った。調査手法は労働政策研究・研修機構が実施したアンケート調査「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（2012）であり、調査時点は2012年10月、対象は従業員数100人以上の企業1,970社と、調査対象企業で働く課長相当職以上の管理職5,580名（男性4,633名、女性947名）、25歳～54歳のホワイトカラー職で一般従業員10,128名（男性5,084名、女性5,044名）である。

調査・分析結果として、まず、昇進意欲に関しては、男女差があり、女性の昇進意欲は男性に比べて明らかに低いことがわかったとしている。

次に、企業が実施しているとする女性活躍推進策や両立支援施策は、従業員に理解されていない部分も少なくなく、会社規模で進める施策が女性の昇進意欲を高める効果は限定的であり、女性が認識できる形で施策を推進し、職場の状況として女性活躍や両立支援の取り組みが実感できることが重要であるとしている。

また、部下の育成方針に関わる上司のマネジメントのあり方が、男女ともに昇進意欲に重要な役割を果たしていることがわかったとしている。しかし、上司の部下育成の方針や姿勢が、従業員側から見たときに男女で差があり、特に部下の成長を期待して高い目標を与えて成長を促すという観点で、男女差が大きくなっていると述べている。

加えて、男女に共通して「主任・係長」というポジションにあることは、昇進意欲にプラスの影響があり、もともと昇進意欲のある女性が登用されているという側面は否定できないものの、女性に明確な役割を付与することは、昇進意欲を喚起するためには重要であるとしている。

これらを踏まえ、女性の昇進意欲を高めるためには、上司の部下育成に関わるマネジメントのあり方が重要であり、企業レベルでの取り組みが、職場に浸透しているかを見極めて女性活躍推進施策を進めることが重要であると指摘している。

## 第六節 先行研究のまとめ

先行研究レビューにより、まず、昇進意欲については、第 2 章で述べたと同様に、男女間で大きな差異が生じているとされた。

さらに個別の研究レビューでは、21 世紀職業財団は、昇進意欲の向上においては、仕事を面白いと感じた経験が大事であること、男性の平均退社時間が遅くとも 20 時台までであること、手本としたい同性の先輩が存在することが必要であることに加え、現在の上司が積極的に育成することが、女性のキャリアの展望を描くために役立つことを述べた。

次に、労働政策研究・研修機構は、管理職の仕事に通じる基幹的職務を多く経験することにより、女性が自分自身の能力に自信を深め、昇進希望を育むと述べた。また、男性社員の残業が多い企業では、女性が基幹的職務につきにくい、男性の残業が少ない企業では、女性が基幹的職務につきやすく、女性が男性と同等の職務経験を積みやすいとした。

続いて、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングは、女性は、管理職は家庭との両立が困難と考えており、「多忙なイメージ」が女性の昇進意欲を低下させているとした。また、管理職要件を高く想定しており、自己評価が低く、能力不足を感じている女性が多いとした。また女性の管理職志向を高めるために、会社や上司による女性社員への働きかけが有効だとし、仕事における失敗や困難の経験が管理職になるのに役立つと述べた。

最後に、武石は、会社規模で進める施策は女性自身に認識されにくく、昇進意欲を高める効果は限定的であり、職場の状況として女性活躍推進の取り組みが実感できることが重要とした。上司のマネジメントが昇進意欲に重要な役割を果たす一方、実際の上司の部下育成には、部下側から見たときに男女で差があるとした。また主任等のポジションにあることは、昇進意欲にプラスの影響があると述べた。

## 第七節 仮説の設定

先行研究を踏まえて、本研究において、女性の昇進意欲を高めるための要件を検討するために、以下のように仮説を設定した。第4章以降において、実際に調査・分析を実施し、これらの仮説の検証を行っていく。

仮説1：女性は、男性と比較して、高い地位に昇進したいという意欲が弱い。

仮説2：勤続して年長である女性ほど、昇進意欲が強い。

仮説3：役職についている女性ほど、昇進意欲が強い。

仮説4：子どものいる女性は、子どものいない女性より昇進意欲が弱い。

仮説5：女性は、男性よりも自己効力感が弱い。

仮説6：女性は、男性よりも就業継続意思が弱い。

仮説7：女性の昇進意欲へは、自己効力感がプラスの影響を及ぼす。

仮説8：女性の昇進意欲へは、就業継続意思がプラスの影響を及ぼす。

仮説9：女性の昇進意欲へは、上司による均等処遇がプラスの影響を及ぼす。

仮説10：女性の昇進意欲へは、上司によるキャリアサポートがプラスの影響を及ぼす。

仮説11：女性の昇進意欲へは、上司によるタフアサインメントがプラスの影響を及ぼす。

仮説12：女性の昇進意欲へは、上司による柔軟な働き方の実践がプラスの影響を及ぼす。

仮説13：女性の昇進意欲へは、上司による声掛け・面談がプラスの影響を及ぼす。

## 第4章 調査の実施と分析

### 第一節 調査概要

#### 第一項 調査目的

第3章において、女性の昇進意欲に関する先行研究レビューを踏まえて、女性昇進意欲について13個の仮説を構築した。今回、「昇進意欲」「本人意識」「上司行動」について調査・分析し、これらの仮説の検証を行っていく。また、実務応用可能性の観点から、調査対象は筆者の勤務先の企業属性と近い、製造業大手の総合職社員に限定することとする。

#### 第二項 調査概要

調査名	昇進意欲に関する調査
方法	インターネットを利用したアンケート
期間	2018年11月2日～2018年11月5日
調査対象	日本国内に居住する、製造業大手（従業員1,000人以上）に勤務する総合職男女
回答者数	257名
性別	男性51名、女性206名
年齢	21歳～62歳
業種	製造業（電子機器・電子部品、自動車、医薬品・ヘルスケア、化学・繊維、ガラス・紙パルプ、鉄鋼・非鉄、機械、精密機械・半導体製造装置、造船・プラント、食料・飲料、日用品、石油製品、その他）
調査内容	昇進意欲、本人意識、上司行動

## 第二節 質問項目の設定

調査内容は、回答者の基本属性に加え、「昇進意欲」「本人意識」「上司行動」に関する質問項目によって構成した。設定目的は以下の通りである。

### 第一項 昇進意欲

「昇進意欲」とは、調査対象本人が、どの程度昇進したいと思っているかについて測定するものである。

今回の調査においては、「昇進意欲」を、所属する組織の中で、役員などより上位層に昇進して自身の能力を発揮し活躍したいとする「積極的昇進意欲」と、漠然と昇進への意欲を持つにとどまる「消極的昇進意欲」の2つに区分した。

その理由は、将来、意思決定層への女性登用に向けては、強い昇進意欲を持つ女性が増える方向が望ましいと考えるものの、先行研究レビューから、そこまで強い意欲を持つ女性は少ないと考えられるため、予備軍としてあえて、漠然と昇進を望むにとどまる層も調査対象とし、傾向について確認したいと考えたためである。

「積極的昇進意欲」「消極的昇進意欲」のそれぞれに対して、3問ずつ合計6問の質問項目を設けた。回答形式は、5段階のリッカート尺度を用い、「5. 大変そう思う」「4. そう思わない」「3. どちらともいえない」「2. そう思う」「1. 大変そう思う」の5段階評価とした。

表4に、昇進意欲に関する質問項目を示す。

表4 昇進意欲に関する質問項目

	質問項目	分類
Q1	昇進して組織を取り仕切りたい	積極的昇進意欲
Q2	昇進して組織を変革したい	積極的昇進意欲
Q3	役員になりたい	積極的昇進意欲
Q4	いずれは昇進したい	消極的昇進意欲
Q5	昇進を提示されたら受ける	消極的昇進意欲
Q6	昇進で同期から遅れたくない	消極的昇進意欲

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

## 第二項 本人意識

「本人意識」とは、調査対象本人が、どのような意識を持っているかについて測定するもので、「自己効力感」「就業継続意思」の2点について質問する。回答形式は、5段階のリッカート尺度を用い、「5. 大変そう思う」「4. そう思わない」「3. どちらともいえない」「2. そう思う」「1. 大変そう思う」の5段階評価とした。

### (1) 自己効力感

「自己効力感」は「自分の能力に関する信念」であり、Bandura (1977) によって提唱されたものである。この「自己効力感」がどの程度高いかによって、モチベーションがどのくらい強くなるかが決まるとされている。

先行研究によると、女性は男性に比べて自己評価が低く、能力に対する自信が弱いとされているため、「自己効力感」についての昇進意欲との関わりを観察する。また、この観察を通じて、「自己効力感」に変化をもたらす源である「制御体験」「代理体験」「社会的説得」「生理的・感情的状態」の考えを活用した、企業や上司による女性の昇進意欲向上への働きかけについての考察につなげたい。

「自己効力感」の質問項目は、Schwarzer, et al. (1992) の General Self-Efficacy Scale: GSES (一般性セルフ・エフィカシー尺度) を参考に5問を設けた。



## （２）就業継続意思

「就業継続意思」は、どの程度、どのように仕事を継続したいと思っているかを測定するものである。

実際に、学校を卒業後、企業に就職し、仕事を続けていくにあたっては、男女ともに結婚・出産・育児・介護などのライフイベントを迎えることになり、それらと仕事をどのように両立していくかの視点が必要となってくる。現在の日本企業においては、管理職への昇進は、ある程度の年数にわたり就業を継続し、業務経験を積んだ後に行われることが一般的であること、出産などを機に離職する女性が一定数いること、加えて企業において、女性の勤続年数不足が女性の管理職が少ない理由にあげられており、女性活躍推進施策に両立支援など就業継続を目的とするものがあることから、「就業継続意思」と「昇進意欲」の関わりについて観察したい。

「就業継続意思」の質問項目は、大沢真知子・馬欣欣「高学歴女性の学卒時のキャリア意識と転職活動 ―「逆選択」はおきているのか―」（2015）を参考に5問を作成した。

表5に、本人意識に関する質問項目を示す。

表 5 本人意識に関する質問項目

	質問項目	大分類	小分類
Q7	きっと自分のゴールを達成できる	本人意識	自己効力感
Q8	努力すれば難しい問題を解決できる	本人意識	自己効力感
Q9	困難や予想外のことが起こってもうまく解決することができる	本人意識	自己効力感
Q10	誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる	本人意識	自己効力感
Q11	何が起こっても落ち着いて状況をコントロールすることができる	本人意識	自己効力感
Q12	好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい	本人意識	就業継続意思
Q13	仕事の内容にこだわらないがずっと働きたい	本人意識	就業継続意思
Q14	家庭や私生活より仕事を優先してずっと働きたい	本人意識	就業継続意思
Q15	家庭や私生活と両立しながら長く働きたい	本人意識	就業継続意思
Q16	出産・育児で中断するかもしれないが働きたい	本人意識	就業継続意思

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

### 第三項 上司行動

「上司行動」は、調査対象の上司が、職場において部下に対してどのような行動をとっているかについて測定するものであり、「均等処遇」「キャリアサポート」「タフアサインメント」「柔軟な働き方」「声掛け・面談」の5点について質問する。回答形式は、5段階のリッカート尺度を用い、「5. 大変そう思う」「4. そう思わない」「3. どちらともいえない」「2. そう思う」「1. 大変そう思う」の5段階評価とした。

#### (1) 均等処遇

「均等処遇」は、上司により、男女部下に対する業務付与、評価付与が均等に行われ、そこに男女差がないかについての項目である。

性別役割分業意識に基づく職務上の区別が行われずに、女性に正当に仕事やチャンスが与えられ、公正な評価を得ているかが、女性の昇進意欲に影響を及ぼすとの見解は、労働政策研究・研修機構、武石の先行研究でもふれられており、「均等処遇」と「昇進意欲」の関わりについて観察したい。

「均等処遇」の質問項目は、21世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究 ―均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より―」（2015）を参考に2問を作成した。

#### (2) キャリアサポート

「キャリアサポート」は、上司が、部下育成の一環として、昇進を含む充実したキャリアを築いていくための手助けを行っているかを測る項目である。

先輩ロールモデルの存在や、会社・上司による昇進への働きかけが、女性の昇進意欲に影響を及ぼすとの見解は、21世紀職業財団、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの先行研究でも示されており、「キャリアサポート」と「昇進意欲」の関わりについて観察したい。

「キャリアサポート」の質問項目は、21世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究 ―均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より―」（2015）を参考に2問を作成した。

### （３）タフアサインメント

「タフアサインメント」は、上司が、部下の能力を伸長させる重要かつ基幹的な業務や、仕事を通じたネットワークを形成する業務を与えているかを測る項目である。

管理職の仕事に通じる基幹的職務の経験や、仕事における失敗や困難の経験が、女性が自分の能力に自信を深め、昇進希望につながるとの見解は、労働政策研究・研修機構、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの先行研究でも示されており、「タフアサインメント」と「昇進意欲」の関わりについて観察したい。

「タフアサインメント」の質問項目は、21 世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究 ―均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より―」（2015）を参考に 2 問を作成した。

### （４）柔軟な働き方

「柔軟な働き方」は、上司が長時間残業をせず柔軟な働き方を行っているか、そして部下に柔軟な働き方を勧めているかを測る項目である。

男性の平均退社時間が早いことが女性のキャリア展望につながり、男性の残業が少ない企業では女性が昇進意欲向上につながる基幹業務につきやすいとの見解は、21 世紀職業財団や労働政策研究・研修機構の先行研究で示されており、「柔軟な働き方」と「昇進意欲」の関係について観察したい。

「柔軟な働き方」の質問項目は、筆者独自項目として 2 問を作成した。

### （５）声掛け・面談

「声掛け・面談」は、上司が、部下と職場での声掛けや面談を通じて日常から綿密なコミュニケーションをとっているかを測る項目である。

先行研究においては、「声掛け・面談」の効果に明確に言及したものはないが、業務指導の実施や、会社施策や期待の伝達、「キャリアサポート」の機会として重要なのではないかと筆者が独自に考え、「声掛け・面談」と「昇進意欲」の関係について観察したい。

「声掛け・面談」の質問項目は、21 世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究 ―均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より―」（2015）を参考に 2 問を作成した。

表 6 に、上司行動に関する質問項目を示す。

表 6 上司行動に関する質問項目

	質問項目	大分類	小分類
Q17	男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない	上司行動	均等処遇
Q18	男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない	上司行動	均等処遇
Q19	部下の将来のキャリアを考えたアドバイスを行っている	上司行動	キャリアサポート
Q20	部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている	上司行動	キャリアサポート
Q21	部下にタフな（本人ができると思うことを超える）仕事を担当させている	上司行動	タフアサインメント
Q22	部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている	上司行動	タフアサインメント
Q23	上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する	上司行動	柔軟な働き方
Q24	上司は部下に柔軟な働き方を勧めている	上司行動	柔軟な働き方
Q25	部下に日頃から職場で声をかけている	上司行動	声掛け・面談
Q26	部下と面談でよく話している	上司行動	声掛け・面談

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

### 第三節 調査結果および分析結果

#### 第一項 回答者の基本属性

本調査に対し、257 件の回答が得られた。回答者の基本属性を確認する。

まず性別について、男性が 51 人（19.8%）、女性が 206 人（80.2%）となった。

次に年齢について、表 7 に「回答者の年齢分布」を示す。男性は 20 歳～24 歳が 0 人（0.0%）、25 歳～29 歳が 3 人（1.2%）、30 歳～34 歳が 3 人（1.2%）、35 歳～39 歳が 9 人（3.5%）、40 歳～44 歳が 5 人（1.9%）、45 歳～49 歳が 10 人（3.9%）、50 歳～54 歳が 8 人（3.1%）、55 歳～59 歳が 9 人（3.5%）、60 歳以上が 4 人（1.6%）となった。女性は 20 歳～24 歳が 14 人（5.4%）、25 歳～29 歳が 49 人（19.1%）、30 歳～34 歳が 49 人（19.1%）、35 歳～39 歳が 35 人（13.6%）、40 歳～44 歳が 20 人（7.8%）、45 歳～49 歳が 18 人（7.0%）、50 歳～54 歳が 15 人（5.8%）、55 歳～59 歳が 4 人（1.6%）、60 歳以上が 2 人（0.8%）となった。

また役職について、表 8 に「回答者の役職分布」を示す。男性は管理職が 18 人（7.0%）、非管理職が 33 人（12.8%）、女性は管理職が 21 人（8.2%）、非管理職は 185 人（72.0%）となった。

最後に子どもの有無について、表 9 に「回答者の子どもの有無分布」を示す。男性はありが 38 人（14.8%）、なしが 13 人（5.1%）、女性はあるが 74 人（28.8%）、なしが 132 人（51.4%）となった。

**表 7 回答者の年齢分布**

年齢（歳）	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～59	60～	計
男性（人）	0	3	3	9	5	10	8	9	4	51
女性（人）	14	49	49	35	20	18	15	4	2	206
計（人）	14	52	52	44	25	28	23	13	6	257

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

**表 8 回答者の役職分布**

役職	管理職	非管理職	計
男性（人）	18	33	51
女性（人）	21	185	206
計（人）	39	218	257

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

**表 9 回答者の子どもの有無分布**

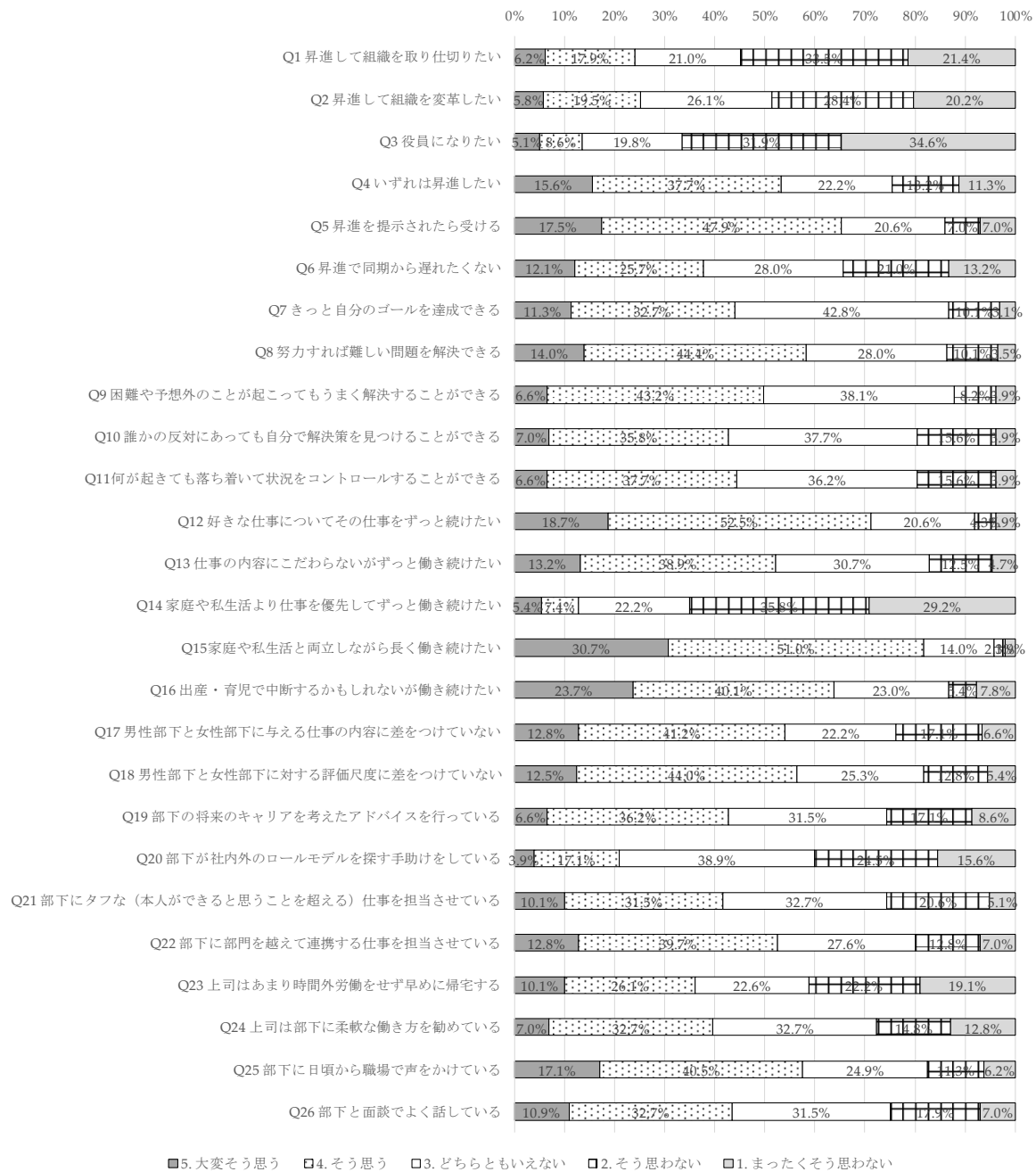
子どもの有無	子どもあり	子どもなし	計
男性（人）	38	13	51
女性（人）	74	132	206
計（人）	112	145	257

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

## 第二項 全体結果

調査結果に基づき、回答者全員を対象とした分析を行い、全体像を把握する。  
調査結果を選択肢ごとに一覧化し、図 10 に「調査結果の全体像」として示す。

図 10 調査結果の全体像



（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

### 第三項 「昇進意欲」における属性別の差の検定

「昇進意欲」に関する「積極的昇進意欲」「消極的昇進意欲」の質問項目それぞれについて、「5. 大変そう思う」「4. そう思わない」「3. どちらともいえない」「2. そう思う」「1. 大変そう思う」までをそれぞれ5点～1点とし、性別、女性の年代別、役職別、子どもの有無別にその平均値ならびに標準偏差を算出し、t検定を行った。分析には、IBM SPSS Statistics 24.0を用いた。

#### (1) 性別

##### ①積極的昇進意欲

質問項目 Q1～Q3 とその平均である「積極的昇進意欲」について、男性（n=51、最小値=1、最大値=5）と女性（n=206、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t検定結果を表10に示す。

「Q1 昇進して組織を取り仕切りたい」（t=1.373、df=255）、「Q2 昇進して組織を変革したい」（t=0.298、df=255）、「Q3 役員になりたい」（t=0.963、df=255）、「積極的昇進意欲」（t=0.961、df=255）とも有意差は確認されなかった。

この結果により、「積極的昇進意欲」においては、「仮説1：女性は、男性と比較して、高い地位に昇進したいという意欲が弱い。」は、支持されなかった。

しかしながら、男性の「昇進意欲」と女性の「昇進意欲」それぞれの平均値は、いずれにおいても男性のほうが高いことが観察され、今後の分析の必要性を示唆する結果となった。また、男性は女性と異なり、「Q1 昇進して組織を取り仕切りたい」の平均値が、「Q2 昇進して組織を変革したい」より高いという違いがあった。

表 10 男女別の積極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t検定結果

	男性		女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q1 昇進して組織を取り仕切りたい	2.75	1.181	2.49	1.188	1.373
Q2 昇進して組織を変革したい	2.67	1.160	2.61	1.183	0.298
Q3 役員になりたい	2.31	1.157	2.14	1.145	0.963
積極的昇進意欲（Q1～Q3の平均）	2.58	1.052	2.41	1.075	0.961

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）



## ②消極的昇進意欲

質問項目 Q4～Q6 とその平均である「消極的昇進意欲」について、男性（n=51、最小値=1、最大値=5）と女性（n=206、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 11 に示す。

「Q4 いずれは昇進したい」（t=-0.111、df=255）、「Q5 昇進を提示されたら受ける」（t=0.502、df=255）、「Q6 昇進で同期から遅れたくない」（t=0.360、df=255）、「消極的昇進意欲」（t=0.270、df=255）とも有意差は確認されなかった。

この結果により、「消極的昇進意欲」においては、「仮説 1：女性は、男性と比較して、高い地位に昇進したいという意欲が弱い。」は、支持されなかった。

また、「積極的昇進意欲」と比べて、「消極的昇進意欲」においては、男性と女性の平均値の間の差が縮まることが確認された。また、男女ともに、「積極的昇進意欲」に比べて、「消極的昇進意欲」の平均値が高かった。

**表 11 男女別の消極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果**

	男性		女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q4 いずれは昇進したい	3.31	1.191	3.33	1.226	-0.111
Q5 昇進を提示されたら受ける	3.69	1.010	3.60	1.090	0.502
Q6 昇進で同期から遅れたくない	3.08	1.181	3.01	1.230	0.360
消極的昇進意欲（Q4～Q6の平均）	3.36	1.035	3.32	1.042	0.270

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

## （２）女性年代別

### ①積極的昇進意欲

質問項目 Q1～Q3 とその平均である「積極的昇進意欲」について、20代～30代女性（n=147、最小値=1、最大値=5）と40代以上女性（n=59、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t検定結果を表12に示す。

「Q1 昇進して組織を取り仕切りたい」（ $t=-2.505$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）、「Q2 昇進して組織を変革したい」（ $t=-2.224$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）、「積極的昇進意欲」

（ $t=-2.006$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）に有意差が確認された。「Q3 役員になりたい」（ $t=-0.765$ 、 $df=204$ ）には有意差は確認されなかった。

この結果により、「積極的昇進意欲」においては、「仮説2：勤続して年長である女性ほど、昇進意欲が強い。」は、支持された。

ライフイベント等にあって離職に及ばず、就業を継続した女性には、強い昇進意欲があることが伺える。

また、有意とはならなかったものの、いずれの項目も20代～30代女性に比較して、40代以上女性の平均値が高かった。20代～30代女性は、今回分析した女性グループの中で最も「積極的昇進意欲」の平均値が低く、積極的に昇進したいという意向が相対的に低いことが伺える。

表 12 女性年代別の積極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t検定結果

	20代～30代女性		40代以上女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q1 昇進して組織を取り仕切りたい	2.36	1.128	2.81	1.279	-2.505 *
Q2 昇進して組織を変革したい	2.50	1.161	2.90	1.199	-2.224 *
Q3 役員になりたい	2.10	1.145	2.24	1.150	-0.765
積極的昇進意欲（Q1～Q3の平均）	2.32	1.044	2.65	1.125	-2.006 *

\* $p<0.05$

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

## ②消極的昇進意欲

質問項目 Q4～Q6 とその平均である「消極的昇進意欲」について、20代～30代女性（n=147、最小値=1、最大値=5）と40代以上女性（n=59、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t検定結果を表13に示す。

「Q4 いずれは昇進したい」（ $t=-0.532$ 、 $df=204$ ）、「Q5 昇進を提示されたら受ける」（ $t=-0.775$ 、 $df=204$ ）、「Q6 昇進で同期から遅れたくない」（ $t=-0.053$ 、 $df=204$ ）、「消極的昇進意欲」（ $t=-0.499$ 、 $df=204$ ）とも有意差は確認されなかった。

この結果により、「消極的昇進意欲」においては、「仮説2：勤続して年長である女性ほど、昇進意欲が強い。」は、「積極的昇進意欲」と異なり、支持されなかった。

また、「積極的昇進意欲」と比べて、「消極的昇進意欲」においては、20代～30代女性と40代以上女性の平均値の差が縮まることが確認された。

ライフイベント等にあたって離職しなかったとは言え、40代女性は、必ずしも強い昇進意欲を持っておらず、経済的な理由等から就業を継続している女性がいる可能性がある。

**表 13 女性年代別の消極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t検定結果**

	20代～30代女性		40代以上女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q4 いずれは昇進したい	3.31	1.231	3.41	1.219	-0.532
Q5 昇進を提示されたら受ける	3.56	1.092	3.69	1.087	-0.775
Q6 昇進で同期から遅れたくない	3.01	1.252	3.02	1.182	-0.053
消極的昇進意欲（Q4～Q6の平均）	3.29	1.053	3.37	1.023	-0.499

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

### (3) 女性役職別

#### ①積極的昇進意欲

質問項目 Q1～Q3 とその平均である「積極的昇進意欲」について、管理職女性（n=21、最小値=1、最大値=5）と非管理職女性（n=185、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 14 に示す。

「Q2 昇進して組織を変革したい」（t=2.393、df=204、p<0.05）、「Q3 役員になりたい」（t=2.035、df=204、p<0.05）、「積極的昇進意欲」（t=2.227、df=204、p<0.05）に有意差が確認された。「Q1 昇進して組織を取り仕切りたい」（t=1.694、df=204）には有意差は確認されなかった。

この結果により、「積極的昇進意欲」においては、「仮説 3：役職についている女性ほど、昇進意欲が強い。」は支持された。

また、管理職女性グループは、今回分析を行った女性グループの中で、最も「積極的昇進意欲」の平均値が高かった。

女性活躍施策が実施される以前から、企業において役職を得て活躍している女性は、特段に強い昇進意欲を持っていることが伺える。

表 14 女性役職別の積極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果

	管理職女性		非管理職女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q1 昇進して組織を取り仕切りたい	2.90	1.221	2.44	1.179	1.694
Q2 昇進して組織を変革したい	3.19	1.209	2.55	1.165	2.393 *
Q3 役員になりたい	2.62	1.322	2.09	1.115	2.035 *
積極的昇進意欲（Q1～Q3の平均）	2.90	1.050	2.36	1.067	2.227 *

\*p<.05

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

## ②消極的昇進意欲

質問項目 Q4～Q6 とその平均である「消極的昇進意欲」について、管理職女性（n=21、最小値=1、最大値=5）と非管理職女性（n=185、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 15 に示す。

「Q5 昇進を提示されたら受ける」（t=2.536、df=32.655、p<0.05）、「消極的昇進意欲」（t=1.636、df=204、p<0.05）に有意差が確認された。「Q4 いずれは昇進したい」（t=1.884、df=204）、「Q6 昇進で同期から遅れたくない」（t=0.710、df=204）には有意差は確認されなかった。

この結果により、「消極的昇進意欲」においては、「仮説 3：役職についている女性ほど、昇進意欲が強い。」は支持された。

また、管理職女性グループは、今回分析を行った女性グループの中で、最も「消極的昇進意欲」の平均値が高かった。すでに企業において役職を得て活躍している女性は、全般的に昇進意欲を持っていることが伺える。

**表 15 女性役職別の消極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果**

	管理職女性		非管理職女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q4 いずれは昇進したい	3.81	0.981	3.28	1.241	1.884
Q5 昇進を提示されたら受ける	4.00	0.707	3.56	1.117	2.536 *
Q6 昇進で同期から遅れたくない	3.19	1.167	2.99	1.238	0.710
消極的昇進意欲（Q4～Q6の平均）	3.67	0.738	3.28	1.066	1.636 *

\*p<.05

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

#### （４）女性の子どもの有無別

##### ①積極的昇進意欲

質問項目 Q1～Q3 とその平均である「積極的昇進意欲」について、子どものいる女性（n=74、最小値=1、最大値=5）と子どものいない女性（n=132、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 16 に示す。

「Q1 昇進して組織を取り仕切りたい」（t=1.030、df=136.545）、「Q2 昇進して組織を変革したい」（t=1.197、df=204）、「Q3 役員になりたい」（t=1.556、df=138.796）、「積極的昇進意欲」（t=1.400、df=204）とも有意差は確認されなかった。

この結果により、「積極的昇進意欲」においては、「仮説 4：子どものいる女性は、子どものいない女性より昇進意欲が弱い。」は支持されなかった。

子どもの有無は、強い昇進意欲との間にさほど関わりがあるとは言えないことが推察される。

**表 16 女性の子どもの有無別の積極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果**

	子どもあり女性		子どもなし女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q1 昇進して組織を取り仕切りたい	2.61	1.280	2.42	1.133	1.030
Q2 昇進して組織を変革したい	2.74	1.206	2.54	1.168	1.197
Q3 役員になりたい	2.31	1.215	2.05	1.097	1.556
積極的昇進意欲（Q1～Q3の平均）	2.55	1.151	2.34	1.027	1.400

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

## ②消極的昇進意欲

質問項目 Q4～Q6 とその平均である「消極的昇進意欲」について、子どものいる女性（n=74、最小値=1、最大値=5）と子どものいない女性（n=132、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 17 に示す。

「Q4 いずれは昇進したい」（ $t=-0.211$ 、 $df=204$ ）、「Q5 昇進を提示されたら受ける」（ $t=-0.872$ 、 $df=204$ ）、「Q6 昇進で同期から遅れたくない」（ $t=-0.438$ 、 $df=204$ ）、「消極的昇進意欲」（ $t=-0.559$ 、 $df=204$ ）には有意差は確認されなかった。

この結果により、「消極的昇進意欲」においては、「仮説 4：子どものいる女性は、子どものいない女性より昇進意欲が弱い。」は支持されなかった。

また、子どものいる女性グループは、今回分析した女性グループの中で、最も「消極的昇進意欲」の平均値が低かった。また、「積極的昇進意欲」は子どものいる女性グループの方が高かったが、「消極的昇進意欲」は子どものいない女性グループの方が高かった。

子どもを持ち就業継続している女性は、「消極的昇進意欲」に比べて、相対的に「積極的昇進意欲」が高くなる傾向が伺える。

**表 17 女性の子どもの有無別の消極的昇進意欲の平均値、標準偏差、t 検定結果**

	子どもあり女性		子どもなし女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q4 いずれは昇進したい	3.31	1.281	3.35	1.198	-0.211
Q5 昇進を提示されたら受ける	3.51	1.113	3.65	1.077	-0.872
Q6 昇進で同期から遅れたくない	2.96	1.176	3.04	1.263	-0.438
消極的昇進意欲（Q4～Q6の平均）	3.26	1.024	3.35	1.055	-0.559

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

#### 第四項 「本人意識」の属性別の差の検定と因子構造

「本人意識」に関する各質問項目について、「5. 大変そう思う」「4. そう思わない」「3. どちらともいえない」「2. そう思う」「1. 大変そう思う」までをそれぞれ5～1点とし、性別、女性の年代別、役職別、子どもの有無別にその平均値ならびに標準偏差を算出し、t検定を行った。

##### (1) 性別

質問項目 Q7～Q11 とその平均である「自己効力感」と質問項目 Q12～Q16 とその平均である「就業継続意思」について、男性 (n=51、最小値=1、最大値=5)、女性 (n=206、最小値=1、最大値=5) の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 18 に示す。

「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい」(t=-5.875、df=255、p<0.001)、「就業継続意思」(t=-2.857、df=255、p<0.01)、「Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働きたい」(t=-2.270、df=255、p<0.05) で有意差が確認され、その他の質問項目には有意差は確認されなかった。

この結果により、「仮説 5：女性は、男性よりも自己効力感が弱い。」は支持されなかった。また、「仮説 6：女性は、男性よりも就業継続意思が弱い。」は支持されず、仮説とは逆に、女性の方が働きたいという意思を強く持っていることが確認された。

男性に比べて、出産・育児等のライフイベント等を迎える女性の方が、強く就業し続けたいと意識していることが伺える。

次に、平均値が高かった項目と低かった項目に着目する。

男性で平均値が高かった項目は、「Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働きたい」(M=3.82)、「Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい」(M=3.69)「Q8 努力すれば難しい問題を解決できる」(M=3.59)であった。

女性で平均値が高かった項目は、「Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働きたい」(M=4.12)、「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい」(M=3.86)、「Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい」(M=3.80)であった。



男性で平均値が低かった項目は、「Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働き続けたい」（M=2.31）、「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働き続けたい」（M=2.88）、「Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる」（M=3.33）であった。

女性で平均値が低かった項目は、「Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働き続けたい」（M=2.22）、「Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる」（M=3.23）、「Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる」（M=3.25）であった。

これらから、男女ともに家庭と私生活の両立について強い意識を持っていること、女性は出産・育児で中断しても就業を継続したいと考えていることが観察された。

**表 18 男女別の本人意識の平均値、標準偏差、t 検定結果**

	男性		女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q7 きっと自分のゴールを達成できる	3.51	0.809	3.36	0.951	1.041
Q8 努力すれば難しい問題を解決できる	3.59	0.942	3.54	0.981	0.293
Q9 困難や予想外のことが起こってもうまく解決することができる	3.35	0.796	3.42	0.900	-0.469
Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる	3.33	0.887	3.25	0.953	0.583
Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる	3.47	0.902	3.23	0.943	1.658
自己効力感(Q7～Q11の平均)	3.45	0.722	3.36	0.768	0.773
Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい	3.69	1.010	3.80	0.913	-0.786
Q13 仕事の内容にこだわらないがずっと働き続けたい	3.35	0.955	3.46	1.039	-0.646
Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働き続けたい	2.31	1.086	2.22	1.126	0.517
Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働き続けたい	3.82	0.817	4.12	0.844	-2.270 *
Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働き続けたい	2.88	1.125	3.86	1.047	-5.875 ***
就業継続意思(Q12～Q16の平均)	3.21	0.659	3.49	0.620	-2.857 **

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

## （２）女性年代別

質問項目 Q7～Q11 とその平均である「自己効力感」と質問項目 Q12～Q16 とその平均である「就業継続意思」について、20 代～30 代女性（n=147、最小値=1、最大値=5）、40 代以上女性（n=59、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 19 に示す。

「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい」（ $t=3.204$ 、 $df=80.737$ 、 $p<0.01$ ）、「Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる」（ $t=-2.574$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）、「自己効力感」（ $t=-2.065$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）で有意差が確認され、その他の質問項目には有意差は確認されなかった。

40 代以上女性は、20 代～30 代女性に比べ、出産・育児等のライフイベントを終えていることからそれに関する意識が低く、就業を継続し経験を積んでいることから、「自己効力感」が高まっていることが伺える。

次に、平均値が高かった項目と低かった項目に着目する。

20 代～30 代女性の平均値が高かった項目は、「Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働きたい」（ $M=4.14$ ）、「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい」（ $M=4.03$ ）、「Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい」（ $M=3.74$ ）であった。

40 代女性の平均値が高かった項目は、「Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働きたい」（ $M=4.07$ ）、「Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい」（ $M=3.95$ ）、「Q8 努力すれば難しい問題を解決できる」（ $M=3.68$ ）であった。

20 代～30 代女性の平均値が低かった項目は、「Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働きたい」（ $M=2.16$ ）、「Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる」（ $M=3.12$ ）、「Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる」（ $M=3.18$ ）であった。

40 代女性の平均値が低かった項目は、「Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働きたい」（ $M=2.37$ ）、「Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる」（ $M=3.42$ ）、「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい」（ $M=3.44$ ）であった。

20 代～30 代女性は、家庭と私生活の両立や出産・育児等で中断しても就業を継続したいとの意識が高いことが伺える。

表 19 女性年代別の本人意識の平均値、標準偏差、t 検定結果

	20代～30代女性		40代以上女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q7 きっと自分のゴールを達成できる	3.32	0.979	3.46	0.877	-0.941
Q8 努力すれば難しい問題を解決できる	3.49	0.982	3.68	0.973	-1.247
Q9 困難や予想外のことが起こってもうまく解決することができる	3.34	0.933	3.61	0.788	-1.960
Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる	3.18	0.963	3.42	0.914	-1.687
Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる	3.12	0.936	3.49	0.917	-2.574 *
自己効力感 (Q7～Q11の平均)	3.29	0.781	3.53	0.710	-2.065 *
Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい	3.74	0.915	3.95	0.899	-1.492
Q13 仕事の内容にこだわらないがずっと働き続けたい	3.44	1.067	3.51	0.972	-0.456
Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働き続けたい	2.16	1.123	2.37	1.128	-1.210
Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働き続けたい	4.14	0.836	4.07	0.868	0.576
Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働き続けたい	4.03	0.883	3.44	1.290	3.204 **
就業継続意思 (Q12～Q16の平均)	3.50	0.636	3.47	0.582	0.358

\*p<.05 \*\*p<.01

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

### （３）女性役職別

質問項目 Q7～Q11 とその平均である「自己効力感」と質問項目 Q12～Q16 とその平均である「就業継続意思」について、管理職女性（n=21、最小値=1、最大値=5）、非管理職女性（n=185、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 20 に示す。

「Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい」（ $t=2.604$ 、 $df=204$ 、 $p<0.01$ ）、「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働き続けたい」（ $t=-2.457$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）、「Q13 仕事の内容にこだわらないがずっと働き続けたい」（ $t=2.354$ 、 $df=28.721$ 、 $p<0.05$ ）、「Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働き続けたい」（ $t=2.127$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）で有意差が確認され、その他の質問項目には有意差は確認されなかった。

管理職女性は仕事志向が強く、非管理職女性は出産・育児で中断しても就業継続する意思が伺える。

次に、平均値が高かった項目と低かった項目に着目する。

管理職女性で平均値が高かった項目は、「Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい」（ $M=4.29$ ）、「Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働き続けたい」（ $M=4.00$ ）、「Q13 仕事の内容にこだわらないがずっと働き続けたい」（ $M=3.86$ ）であった。

非管理職女性で平均値が高かった項目は、「Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働き続けたい」（ $M=4.14$ ）、「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働き続けたい」（ $M=3.92$ ）、「Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい」（ $M=3.75$ ）であった。

管理職女性で平均値が低かった項目は、「Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働き続けたい」（ $M=2.71$ ）、「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働き続けたい」（ $M=3.33$ ）「Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる」（ $M=3.38$ ）であった。

非管理職女性で平均値が低かった項目は、「Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働き続けたい」（ $M=2.17$ ）、「Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる」（ $M=3.19$ ）、「Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる」（ $M=3.23$ ）であった。

管理職女性には、出産・育児等のライフイベントが一段落することにより、両立への懸念や意識が薄くなる状況が、非管理職女性には、「自己効力感」が低い状況が伺える。

**表 20 女性役職別の本人意識の平均値、標準偏差、t 検定結果**

	管理職女性		非管理職女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q7 きっと自分のゴールを達成できる	3.57	0.870	3.34	0.959	1.079
Q8 努力すれば難しい問題を解決できる	3.71	0.784	3.52	1.000	0.841
Q9 困難や予想外のことが起こってもうまく解決することができる	3.52	0.873	3.41	0.905	0.570
Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる	3.38	0.973	3.23	0.953	0.676
Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる	3.52	0.750	3.19	0.958	1.521
自己効力感(Q7～Q11の平均)	3.54	0.713	3.34	0.773	1.158
Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい	4.29	0.644	3.75	0.924	2.604 **
Q13 仕事の内容にこだわらないがずっと働きたい	3.86	0.793	3.41	1.055	2.354 *
Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働きたい	2.71	1.271	2.17	1.098	2.127 *
Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働きたい	4.00	0.949	4.14	0.833	-0.695
Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい	3.33	1.155	3.92	1.021	-2.457 *
就業継続意思(Q12～Q16の平均)	3.64	0.436	3.48	0.636	1.139

\* p<.05 \*\*p<.01

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

#### （４）女性の子どもの有無別

質問項目 Q7～Q11 とその平均である「自己効力感」と質問項目 Q12～Q16 とその平均である「就業継続意思」について、子どものいる女性（ $n=74$ 、最小値=1、最大値=5）、子どものいない女性（ $n=132$ 、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 21 に示す。

「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい」（ $t=2.734$ 、 $df=204$ 、 $p<0.01$ ）、「Q13 仕事の内容にこだわらないがずっと働きたい」（ $t=2.149$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）で有意差が確認され、その他の質問項目には有意差は確認されなかった。

子どものいる女性は、子どものいない女性と比べ、出産・育児で中断しても就業を継続したいという意思、仕事への強い思いが伺える。

次に、平均値が高かった項目と低かった項目に着目する。

子どものいる女性の平均値が高かった項目は、「Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働きたい」（ $M=4.22$ ）、「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい」（ $M=4.12$ ）、「Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい」（ $M=3.84$ ）であった。

子どものいない女性の平均値が高かった項目は、「Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働きたい」（ $M=4.07$ ）、「Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい」（ $M=3.78$ ）、「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい」（ $M=3.71$ ）であった。

子どものいる女性の平均値が低かった項目は、「Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働きたい」（ $M=2.04$ ）、「Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる」（ $M=3.27$ ）、「Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる」（ $M=3.38$ ）であった。

子どものいない女性の平均値が低かった項目は、「Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働きたい」（ $M=2.33$ ）、「Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる」（ $M=3.17$ ）、「Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる」（ $M=3.20$ ）であった。

表 21 女性の子どもの有無別の本人意識の平均値、標準偏差、t 検定結果

	子どもあり女性		子どもなし女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q7 きっと自分のゴールを達成できる	3.45	0.953	3.31	0.950	0.980
Q8 努力すれば難しい問題を解決できる	3.61	1.018	3.51	0.961	0.705
Q9 困難や予想外のことが起こってもうまく解決することができる	3.47	0.910	3.39	0.897	0.662
Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる	3.38	0.947	3.17	0.953	1.479
Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる	3.27	1.011	3.20	0.906	0.479
自己効力感(Q7～Q11の平均)	3.44	0.816	3.32	0.739	1.063
Q12 好きな仕事についてその仕事をずっと続けたい	3.84	0.907	3.78	0.919	0.433
Q13 仕事の内容にこだわらないがずっと働き続けたい	3.66	1.011	3.34	1.040	2.149 *
Q14 家庭や私生活より仕事を優先してずっと働き続けたい	2.04	1.140	2.33	1.109	-1.754
Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働き続けたい	4.22	0.848	4.07	0.840	1.209
Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働き続けたい	4.12	0.875	3.71	1.109	2.734 **
就業継続意思(Q12～Q16の平均)	3.58	0.581	3.45	0.638	1.451

\*p<.05 \*\*p<.01

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

#### (5) 因子構造

次に、これらの質問 10 項目を用いて、主因子法、スクリープロット、プロマックス回転（固有値 1.00 以上）により因子分析を行った。各項目のうち、因子負荷が 0.40 に満たなかった項目を削除し、因子分解を繰り返した結果、3 項目が削除され、7 項目からなる 2 因子が抽出された。回転前の累積寄与率は 69.392%であった。回転後の因子パターンと因子間相関を表 22 に示す。

なお、因子構造は、質問項目を設定した「自己効力感」「就業継続意思」そのままとなった。ただし「就業継続意思」からは 3 項目が削除された。

第 1 因子「自己効力感」は、5 項目で構成されており、「Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つめることができる」「Q9 困難や予想外のことが起こってもうまく解決することができる」「Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる」「Q8 努力すれば難しい問題を解決できる」「Q7 きっと自分のゴールを達成できる」で因子負荷量が高かった。

第 2 因子「就業継続意思」は、2 項目で構成されており、「Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働きたい」「Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい」で因子負荷量が高かった。

各因子の内的整合性を検討するために各下位尺度の Cronbach の  $\alpha$  を算出したところ、「自己効力感」下位尺度で  $\alpha=.873$  と高い信頼性が得られ、「就業継続意思」下位尺度では  $\alpha=.637$  の値が得られた。

さらに、「自己効力感」「就業継続意思」の間には、相関係数=0.265 の有意な相関がみられた。



表 22 本人意識の因子パターンと因子間相関

		自己効力感	就業継続意思
Q10 誰かの反対にあっても自分で解決策を見つけることができる		0.824	-0.043
Q9 困難や予想外のことが起こってもうまく解決することができる		0.802	0.026
Q11 何が起きても状況をコントロールすることができる		0.796	-0.166
Q8 努力すれば難しい問題を解決できる		0.707	0.122
Q7 きっと自分のゴールを達成できる		0.675	0.096
Q15 家庭や私生活と両立しながら長く働きたい		0.055	0.721
Q16 出産・育児で中断するかもしれないが働きたい		-0.071	0.676
	Cronbach $\alpha$	0.873	0.637
因子間相関	自己効力感	1.000	.265**
	就業継続意思	.265**	1.000

KMOの標本妥当性の測度=0.826、Bartlettの球面性検定  $p<0.001$

\*\* $p<0.01$

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

「本人意識」の2因子の下位尺度各因子 ( $n=257$ 、最小値=1、最大値=5) の平均値・標準偏差を算出した結果を表 23 に示す。「自己効力感」下位尺度 ( $M=3.38$ 、 $SD=0.758$ )、「就業継続意思」下位尺度 ( $M=3.86$ 、 $SD=0.855$ ) となった。

表 23 本人意識の各因子の平均値と標準偏差

	平均値	標準偏差
自己効力感	3.38	0.758
就業継続意思	3.86	0.855

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

## 第五項 「上司行動」の属性別の差の検定と因子構造

「上司行動」に関する各質問項目について、「5. 大変そう思う」「4. そう思わない」「3. どちらともいえない」「2. そう思う」「1. 大変そう思う」までをそれぞれ5点～1点とし、性別、女性の年代別、役職別、子どもの有無別にその平均値ならびに標準偏差を算出し、t検定を行った。

### (1) 性別

質問項目 Q17～Q18 とその平均である「均等処遇」、質問項目 Q19～Q20 とその平均である「キャリアサポート」、質問項目 Q21～Q22 とその平均である「タフアサインメント」、質問項目 Q23～Q24 とその平均である「柔軟な働き方」、質問項目 Q25～Q26 とその平均である「声掛け・面談」について、男性（n=51、最小値=1、最大値=5）、女性（n=206、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t検定結果を表 24 に示す。

「Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイスを行っている」（ $t=3.088$ 、 $df=100.830$ 、 $p<0.01$ ）、「キャリアサポート」（ $t=2.842$ 、 $df=102.730$ 、 $p<0.01$ ）で有意差が確認され、その他の質問項目には有意差は確認されなかった。

男性は女性に比較して、上司の「キャリアアドバイス」への評価が高いことが確認された。

次に、平均値が高かった項目と低かった項目に着目する。

男性の平均値が高かった項目は、「Q23 部下に日頃から職場で声をかけている」（ $M=3.67$ ）、「Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイスを行っている」（ $M=3.49$ ）、「Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている」（ $M=3.41$ ）であった。

女性の平均値が高かった項目は、「Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない」（ $M=3.47$ ）、「Q23 部下に日頃から職場で声をかけている」（ $M=3.47$ ）、「Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている」（ $M=3.38$ ）であった。

男性の平均値が低かった項目は、「Q25 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する」（ $M=2.86$ ）、「Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしてい

る」（M=2.90）、「Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない」（M=3.20）であった。

女性の平均値が低かった項目は、「Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている」（M=2.64）、「Q25 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する」（M=2.86）、「Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている」（M=3.02）であった。

これらから、男女ともに「職場での声掛け」「部門連携仕事」の付与への評価が高い一方、「ロールモデル探し」や上司の「時間外労働」については評価が低いことが伺える。

**表 24 男女別の上司行動の平均値、標準偏差、t 検定結果**

	男性		女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない	3.20	1.077	3.41	1.117	-1.220
Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない 均等処遇（Q17～Q18の平均）	3.39	0.981	3.47	1.058	-0.453
	3.29	0.950	3.44	0.999	-0.922
Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイスを行っている	3.49	0.809	3.07	1.098	3.088 **
Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている	2.90	0.831	2.64	1.094	1.878
キャリアサポート（Q19～Q20の平均）	3.20	0.708	2.85	0.977	2.842 **
Q21 部下にタフな（本人ができると思うことを超える）仕事を担当させている	3.24	0.907	3.20	1.076	0.192
Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている	3.41	0.753	3.38	1.153	0.250
タフアサインメント（Q21～Q22の平均）	3.32	0.706	3.29	0.951	0.271
Q23 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する	2.86	1.233	2.86	1.293	0.018
Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている	3.24	0.862	3.02	1.181	1.477
柔軟な働き方（Q23～Q24の平均）	3.05	0.680	2.94	1.035	0.918
Q25 部下に日頃から職場で声をかけている	3.67	0.841	3.47	1.146	1.376
Q26 部下と面談でよく話している	3.37	0.871	3.19	1.130	1.262
声掛け・面談（Q25～Q26の平均）	3.52	0.774	3.33	1.047	1.450

\*\* p<.01

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

## （２）女性年代別

質問項目 Q17～Q18 とその平均である「均等処遇」、質問項目 Q19～Q20 とその平均である「キャリアサポート」、質問項目 Q21～Q22 とその平均である「タフアサインメント」、質問項目 Q23～Q24 とその平均である「柔軟な働き方」、質問項目 Q25～Q26 とその平均である「声掛け・面談」について、20 代～30 代女性（n=147、最小値=1、最大値=5）、40 代以上女性（n=59、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 25 に示す。

「声掛け・面談」（ $t=2.764$ 、 $df=204$ 、 $p<0.01$ ）、「Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない」（ $t=2.738$ 、 $df=204$ 、 $p<0.01$ ）、「Q25 部下に日頃から職場で声をかけている」（ $t=2.842$ 、 $df=204$ 、 $p<0.01$ ）、「均等処遇」（ $t=2.383$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）、「Q26 部下と面談でよく話している」（ $t=2.227$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）で有意差が確認され、その他の質問項目には有意差は確認されなかった。

20 代～30 代女性は 40 代以上女性に比べて、上司の「均等処遇」「声掛け・面談」についての評価が高いことが確認された。

次に、平均値が高かった項目と低かった項目に着目する。

20～30 代女性の平均値が高い項目は、「Q25 部下に日頃から職場で声をかけている」（ $M=3.61$ ）、「Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない」（ $M=3.59$ ）、「Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない」（ $M=3.49$ ）であった。

40 代以上女性の平均値が高い項目は、「Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている」（ $M=3.29$ ）、「Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない」（ $M=3.20$ ）、「Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない」（ $M=3.15$ ）であった。

20～30 代女性の平均値が低い項目は、「Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている」（ $M=2.66$ ）、「Q23 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する」（ $M=2.82$ ）、「Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている」（ $M=3.09$ ）であった。

40 代以上女性の平均値が低い項目は、「Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている」（ $M=2.59$ ）、「Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイス

を行っている」（M=2.66）、「Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている」（M=2.85）であった。

これらから、20代～30代女性は「職場での声掛け」への評価が高く、40代以上女性は部門を越える仕事の付与を評価していることが伺える。また年代を問わず男性と女性の「均等処遇」について評価している一方、「キャリアサポート」や「柔軟な働き方」については、評価が低い。

**表 25 女性年代別の上司行動の平均値、標準偏差、t 検定結果**

	20代～30代女性		40代以上女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない	3.49	1.081	3.20	1.186	1.671
Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない	3.59	1.019	3.15	1.096	2.738 **
均等処遇（Q17～Q18の平均）	3.54	0.952	3.18	1.074	2.383 *
Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイスを行っている	3.15	1.088	2.66	1.106	1.694
Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている	2.66	1.126	2.59	1.019	0.394
キャリアサポート（Q19～Q20の平均）	2.90	0.971	2.73	0.988	1.170
Q21 部下にタフな（本人ができると思うことを超える）仕事を担当させている	3.27	1.094	3.05	1.024	1.295
Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている	3.41	1.140	3.29	1.190	0.713
タフアサインメント（Q21～Q22の平均）	3.34	0.953	3.17	0.945	1.165
Q23 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する	2.82	1.317	2.95	1.238	-0.631
Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている	3.09	1.176	2.85	1.186	1.326
柔軟な働き方（Q23～Q24の平均）	2.96	1.048	2.90	1.008	0.360
Q25 部下に日頃から職場で声をかけている	3.61	1.101	3.12	1.190	2.842 **
Q26 部下と面談でよく話している	3.30	1.119	2.92	1.119	2.227 *
声掛け・面談（Q25～Q26の平均）	3.46	1.005	3.02	1.091	2.764 **

\*p<.05 \*\*p<.01

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

### （３）女性役職別

質問項目 Q17～Q18 とその平均である「均等処遇」、質問項目 Q19～Q20 とその平均である「キャリアサポート」、質問項目 Q21～Q22 とその平均である「タフアサインメント」、質問項目 Q23～Q24 とその平均である「柔軟な働き方」、質問項目 Q25～Q26 とその平均である「声掛け・面談」について、管理職女性（ $n=21$ 、最小値=1、最大値=5）、非管理職女性（ $n=185$ 、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、 $t$  検定結果を表 26 に示す。

「Q25 部下に日頃から職場で声をかけている」（ $t=-2.416$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）、  
「Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイスを行っている」（ $t=-1.992$ 、 $df=204$ 、 $p<0.05$ ）で有意差が確認され、その他の質問項目には有意差は確認されなかった。

非管理職女性は、管理職女性に比べ、上司の「キャリアアドバイス」や「職場での声掛け」を評価していることが確認された。

次に、平均値が高かった項目と低かった項目に着目する。

管理職女性の平均値が高い項目は、「Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている」（ $M=3.52$ ）、「Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない」（ $M=3.29$ ）、「Q21 部下にタフな（本人ができると思うことを超える）仕事を担当させている」（ $M=3.10$ ）となった。

非管理職女性の平均値が高い項目は、「Q25 部下に日頃から職場で声をかけている」（ $M=3.54$ ）、「Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない」（ $M=3.49$ ）、「Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない」（ $M=3.45$ ）であった。

管理職女性の平均値が低い項目は、「Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている」（ $M=2.57$ ）、「Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている」（ $M=2.57$ ）、「Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイスを行っている」（ $M=2.62$ ）であった。

非管理職女性の平均値が低い項目は、「Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている」（ $M=2.65$ ）、「Q23 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する」（ $M=2.84$ ）、「Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている」（ $M=3.07$ ）であった。

これらから、管理職女性は上司の「タフアサインメント」を高く評価し、非管理職女性は「職場での声掛け」や「均等処遇」を評価している。その一方、「キャリアサポート」や「柔軟な働き方」については、役職を問わず評価が低い。

**表 26 女性役職別の上司行動の平均値、標準偏差、t 検定結果**

	管理職女性		非管理職女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない	3.05	1.203	3.45	1.103	-1.565
Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない	3.29	0.956	3.49	1.069	-0.824
均等処遇 (Q17～Q18の平均)	3.17	0.966	3.47	1.001	-1.310
Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイスを行っている	2.62	1.117	3.12	1.087	-1.992 *
Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている	2.57	1.076	2.65	1.099	-0.306
キャリアサポート (Q19～Q20の平均)	2.60	1.008	2.88	0.972	-1.285
Q21 部下にタフな（本人ができると思うことを超える）仕事を担当させている	3.10	1.091	3.22	1.077	-0.487
Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている	3.52	1.078	3.36	1.163	0.608
タフアサインメント (Q21～Q22の平均)	3.31	0.887	3.29	0.961	0.093
Q23 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する	3.00	1.342	2.84	1.291	0.525
Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている	2.57	1.207	3.07	1.170	-1.845
柔軟な働き方 (Q23～Q24の平均)	2.79	1.200	2.96	1.017	-0.717
Q25 部下に目頃から職場で声をかけている	2.90	1.179	3.54	1.128	-2.416 *
Q26 部下と面談でよく話している	3.00	1.342	3.21	1.105	-0.810
声掛け・面談 (Q25～Q26の平均)	2.95	1.224	3.37	1.020	-1.754

\* p<.05

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

#### （４）女性の子どもの有無別

質問項目 Q17～Q18 とその平均である「均等処遇」、質問項目 Q19～Q20 とその平均である「キャリアサポート」、質問項目 Q21～Q22 とその平均である「タフアサインメント」、質問項目 Q23～Q24 とその平均である「柔軟な働き方」、質問項目 Q25～Q26 とその平均である「声掛け・面談」について、子どものいる女性（n=74、最小値=1、最大値=5）、子どものいない女性（n=132、最小値=1、最大値=5）の平均値、標準偏差、t 検定結果を表 27 に示す。

いずれの質問項目にも有意差は確認されなかった。

上司行動は、子どもの有無によって違いはないと感じられていることが伺える。

次に、平均値が高かった項目と低かった項目に着目する。

子どものいる女性の平均値が高い項目は、「Q25 部下に日頃から職場で声をかけている」（M=3.58）、「Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている」（M=3.51）、「Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない」（M=3.50）であった。

子どものいない女性の平均値が高い項目は、「Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない」（M=3.52）、「Q25 部下に日頃から職場で声をかけている」（M=3.41）、「Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない」（M=3.36）であった。

子どものいる女性の平均値が低い項目は、「Q23 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する」（M=2.66）、「Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている」（M=2.76）、「Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている」（M=3.00）であった。

子どものいない女性の平均値が低い項目は、「Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている」（M=2.58）、「Q23 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する」（M=2.97）、「Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている」（M=3.03）であった。

これらから、子どもの有無に関わらず、「職場での声掛け」や上司の「均等処遇」を高く評価していることが伺える一方、「柔軟な働き方」や「ロールモデル探し」については、評価が低いことが伺える。



表 27 女性の子どもの有無別の上司行動の平均値、標準偏差、t 検定結果

	子どもあり女性		子どもなし女性		t値
	M	SD	M	SD	
Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない	3.50	1.185	3.36	1.078	0.887
Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない	3.38	1.155	3.52	1.000	-0.890
均等処遇 (Q17～Q18の平均)	3.44	1.056	3.44	0.970	0.025
Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイスを行っている	3.09	1.149	3.05	1.072	0.260
Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている	2.76	1.057	2.58	1.113	1.140
キャリアサポート (Q19～Q20の平均)	2.93	0.985	2.81	0.974	0.784
Q21 部下にタフな (本人ができると思うことを超える) 仕事を担当させている	3.38	1.131	3.11	1.036	1.751
Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている	3.51	1.173	3.30	1.139	1.259
タフアサインメント (Q21～Q22の平均)	3.45	0.974	3.20	0.931	1.756
Q23 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する	2.66	1.306	2.97	1.278	-1.644
Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている	3.00	1.216	3.03	1.165	-0.176
柔軟な働き方 (Q23～Q24の平均)	2.83	1.041	3.00	1.030	-1.125
Q25 部下に日頃から職場で声をかけている	3.58	1.159	3.41	1.139	1.033
Q26 部下と面談でよく話している	3.30	1.213	3.13	1.080	1.027
声掛け・面談 (Q25～Q26の平均)	3.44	1.113	3.27	1.006	1.121

(出所: 「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

#### （５）上司行動の因子構造

次に、これらの質問 10 項目を用いて、主因子法、スクリープロット、プロマックス回転（5 因子に固定）により因子分析を行った。10 項目からなる 5 因子が抽出され、回転前の累積寄与率は 79.524%であった。回転後の因子パターンと因子間相関を示したものを表 28 に示す。

なお、因子構造は、質問項目を設定した「均等処遇」「声掛け・面談」「タフアサインメント」「キャリアサポート」「柔軟な働き方」そのままとなった。

第 1 因子「均等処遇」は、2 項目で構成されており、「Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない」「Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない」で因子負荷量が高かった。

第 2 因子「声掛け・面談」は、2 項目で構成されており、「Q23 部下に日頃から職場で声をかけている」「Q24 部下と面談でよく話している」で因子負荷量が高かった。

第 3 因子「タフアサインメント」は、2 項目で構成されており、「Q21 部下にタフな（本人ができると思うことを超える）仕事を担当させている」「Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている」で因子負荷量が高かった。

第 4 因子「キャリアサポート」は、2 項目で構成されており、「Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている」「Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイスをを行っている」で因子負荷量が高かった。

第 5 因子「柔軟な働き方」は、2 項目で構成されており、「Q25 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する」「Q26 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている」で因子負荷量が高かった。

各因子の内的整合性を検討するために各下位尺度の Cronbach の  $\alpha$  を算出したところ、「均等処遇」下位尺度で  $\alpha=.816$ 、「声掛け・面談」下位尺度で  $\alpha=.814$ 、「タフアサインメント」 $\alpha=.623$ 、「キャリアサポート」 $\alpha=.736$ 、「柔軟な働き方」 $\alpha=.470$ と、一部は低いものの相当の値が得られた。

また、「均等処遇」「声掛け・面談」「タフアサインメント」「キャリアサポート」「柔軟な働き方」の各因子間には、有意な相関がみられた。

表 28 上司行動の因子パターンと因子間相関

	均等処遇	声掛け・面談	タフアサインメント	キャリアサポート	柔軟な働き方
Q17 男性部下と女性部下に与える仕事の内容に差をつけていない	0.866	-0.008	-0.030	0.033	-0.075
Q18 男性部下と女性部下に対する評価尺度に差をつけていない	0.827	-0.007	0.050	-0.045	0.025
Q25 部下に日頃から職場で声をかけている	0.012	0.981	0.022	-0.131	-0.049
Q26 部下と面談でよく話している	-0.05	0.646	-0.020	0.226	0.036
Q21 部下にタフな（本人ができると思うことを超える）仕事を担当させている	0.006	-0.06	0.685	0.054	-0.037
Q22 部下に部門を越えて連携する仕事を担当させている	0.017	0.111	0.597	-0.013	0.089
Q20 部下が社内外のロールモデルを探す手助けをしている	-0.026	-0.067	0.056	0.775	0.017
Q19 部下の将来のキャリアを考えたアドバイスを行っている	0.063	0.257	-0.023	0.612	-0.072
Q23 上司はあまり時間外労働をせず早めに帰宅する	0.104	0.071	-0.068	0.068	0.634
Q24 上司は部下に柔軟な働き方を勧めている	-0.102	-0.073	0.054	-0.048	0.544
Cronbach $\alpha$	0.816	0.814	0.623	0.736	0.470
因子間相関					
均等処遇	1.000	.460**	.320**	.479**	.234**
声掛け・面談	.460**	1.000	.386**	.657**	.346**
タフアサインメント	.320**	.386**	1.000	.383**	.239**
キャリアサポート	.479**	.657**	.383**	1.000	.350**
柔軟な働き方	.234**	.346**	.239**	.350**	1.000

KMOの標本妥当性の測度=0.832、Bartlettの球面性検定  $p<0.001$

\*\* $p<0.01$

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

「上司行動」の5因子の下位尺度の平均値・標準偏差を算出した結果を表29に示す。「均等処遇」下位尺度（M=3.41、SD=0.989）、「声掛け・面談」下位尺度（M=3.37、SD=1.000）、「タフアサインメント」（M=3.30、SD=0.907）、「キャリアサポート」（M=2.92、SD=0.938）、「柔軟な働き方」（M=2.96、SD=0.975）となった。

**表 29 上司行動の各因子の平均値ならびに標準偏差**

	平均値	標準偏差
均等処遇	3.41	0.989
声掛け・面談	3.37	1.000
タフアサインメント	3.30	0.907
キャリアサポート	2.92	0.938
柔軟な働き方	2.96	0.975

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

## 第六項 各因子の重回帰分析

第二項で述べた「昇進意欲」のうち「積極的昇進意欲」および「消極的昇進意欲」への影響を確かめるため、「積極的昇進意欲」および「消極的昇進意欲」を従属変数とし、第三項で述べた「本人意識」の下位尺度である「自己効力感」および「就業継続意思」、第四項で述べた「上司行動」の下位尺度である「均等処遇」「声掛け・面談」「タフアサインメント」「キャリアサポート」「柔軟な働き方」を独立変数とする重回帰分析を強制投入法で行った。

分析にあたり、いずれの因子においても VIF 値は 10 点未満であり、多重共線性の問題は認められなかった。

### (1) 性別

#### ①積極的昇進意欲

男性の「積極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 30 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.441 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、「自己効力感」( $\beta=0.443$ 、 $t=3.475$ 、 $P$  値=0.000) において 0.1%水準で有意であった。

表 30 男性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.443	3.475	0.001
就業継続意思	0.235	1.738	0.089
均等処遇	-0.215	-1.647	0.107
声掛け・面談	-0.035	-0.251	0.803
タフアサインメント	0.026	0.193	0.848
キャリアサポート	0.235	1.521	0.136
柔軟な働き方	-0.109	-0.827	0.413
$R^2$	0.441		

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

女性の「積極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 31 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.319 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、「自己効力感」

( $\beta=0.378$ 、 $t$  値=6.060、 $P$  値=0.000)、「声掛け・面談」( $\beta=-0.367$ 、 $t$  値=-4.341、 $P$  値=0.000)、「キャリアサポート」( $\beta=0.299$ 、 $t=3.534$ 、 $P=0.001$ )において 0.1%水準で、「均等処遇」( $\beta=-0.204$ 、 $t=-2.860$ 、 $P=0.005$ )において 1%水準で、「就業継続意思」( $\beta=0.151$ 、 $t=2.422$ 、 $P=0.016$ )において 5%水準で有意であった。

女性の「積極的昇進意欲」へは、「自己効力感」が、次に「キャリアサポート」、「就業継続意思」がプラスに影響しており、「声掛け・面談」、次に「均等処遇」がマイナスに影響している。

この結果により、「積極的昇進意欲」へは、「仮説 7：女性の昇進意欲へは、自己効力感がプラスの影響を及ぼす。」「仮説 8：女性の昇進意欲へは、就業継続意思がプラスの影響を及ぼす。」「仮説 10：女性の昇進意欲へは、上司によるキャリアサポートがプラスの影響を及ぼす。」が支持された。

また、「仮説 9：女性の昇進意欲へは、上司による均等処遇がプラスの影響を及ぼす。」「仮説 13：女性の昇進意欲へは、上司による声掛け・面談がプラスの影響を及ぼす。」は支持されず、仮説とは異なり、マイナスの影響を及ぼしていることがわかった。

さらに、「仮説 11：女性の昇進意欲へは、上司によるタフアサインメントがプラスの影響を及ぼす。」「仮説 12：女性の昇進意欲へは、上司による柔軟な働き方の実践がプラスの影響を及ぼす。」は、支持されなかった。

**表 31 女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	$t$ 値	$P$ 値
独立変数			
自己効力感	0.378	6.060	0.000
就業継続意思	0.151	2.422	0.016
均等処遇	-0.204	-2.860	0.005
声掛け・面談	-0.367	-4.341	0.000
タフアサインメント	0.048	0.721	0.472
キャリアサポート	0.299	3.534	0.001
柔軟な働き方	0.077	1.167	0.245
$R^2$	0.319		

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

## ②消極的昇進意欲

男性の「消極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 32 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.561 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、「自己効力感」( $\beta=0.600$ 、 $t=5.311$ 、 $P=0.000$ ) において 0.1%水準で有意であった。

**表 32 男性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.600	5.311	0.000
就業継続意思	0.220	1.828	0.074
均等処遇	-0.179	-1.547	0.129
声掛け・面談	-0.124	0.989	0.328
タフアサインメント	0.202	-1.698	0.097
キャリアサポート	0.184	1.341	0.167
柔軟な働き方	-0.082	-0.701	0.487
$R^2$	0.561		

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

女性の「消極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 33 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.263 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、「自己効力感」( $\beta=0.326$ 、 $t=5.026$ 、 $P=0.000$ )、「就業継続意思」( $\beta=0.258$ 、 $t=3.984$ 、 $P=0.000$ ) において 0.1%水準で、「声掛け・面談」( $\beta=-0.265$ 、 $t=-3.016$ 、 $P=0.003$ ) において 1%水準で、「キャリアサポート」( $\beta=0.193$ 、 $t=2.197$ 、 $P=0.029$ ) において 5%水準で有意であった。

また、「積極的昇進意欲」とは異なり、「均等処遇」の有意な影響は確認されなかった。

女性の「消極的昇進意欲」へは、まず「自己効力感」が、次に「就業継続意思」「キャリアサポート」がプラスに影響している。一方、「声掛け・面談」はマイナスに影響している。

この結果により、「消極的昇進意欲」へは、「仮説 7：女性の昇進意欲へは、自己効力感がプラスの影響を及ぼす。」「仮説 8：女性の昇進意欲へは、就業継続意思がプラスの

影響を及ぼす。」「仮説 10：女性の昇進意欲へは、上司によるキャリアサポート」がプラスの影響を及ぼす。」が支持された。

また、「仮説 13：女性の昇進意欲へは、上司による声掛け・面談がプラスの影響を及ぼす。」は支持されず、仮説とは異なり、マイナスの影響を及ぼしていることがわかった。

さらに、「仮説 9：女性の昇進意欲へは、上司による均等処遇がプラスの影響を及ぼす。」「仮説 11：女性の昇進意欲へは、上司によるタフアサインメントがプラスの影響を及ぼす。」「仮説 12：女性の昇進意欲へは、上司による柔軟な働き方の実践がプラスの影響を及ぼす。」は、支持されなかった。

**表 33 女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.326	5.026	0.000
就業継続意思	0.258	3.984	0.000
均等処遇	-0.084	-1.132	0.259
声掛け・面談	-0.265	-3.016	0.003
タフアサインメント	0.027	0.381	0.703
キャリアサポート	0.193	2.197	0.029
柔軟な働き方	0.002	0.023	0.982
$R^2$	0.263		

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)



## （２）女性年代別

### ①積極的昇進意欲

20代～30代女性の「積極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表34に示す。決定係数（ $R^2$ ）は.343であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数（ $\beta$ ）は、「自己効力感」（ $\beta=0.378$ 、 $t=5.088$ 、 $P=0.000$ ）、「声掛け・面談」（ $\beta=0.445$ 、 $t=-4.460$ 、 $P=0.000$ ）において0.1%水準で、「キャリアサポート」（ $\beta=0.269$ 、 $t=2.778$ 、 $P=0.006$ ）において1%水準で、「均等処遇」（ $\beta=-0.193$ 、 $t=-2.376$ 、 $P=0.019$ ）、「柔軟な働き方」（ $\beta=0.185$ 、 $t=2.382$ 、 $P=0.019$ ）において5%水準で有意であった。

20代～30代女性の「積極的昇進意欲」へは、まず「自己効力感」、次に「キャリアサポート」「柔軟な働き方」がプラスに影響している。一方、「声掛け・面談」、次に「均等処遇」はマイナスに影響している。

表 34 20代～30代女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.378	5.088	0.000
就業継続意思	0.112	1.518	0.131
均等処遇	-0.193	-2.376	0.019
声掛け・面談	0.445	-4.460	0.000
タフアサインメント	0.089	1.131	0.260
キャリアサポート	0.269	2.778	0.006
柔軟な働き方	0.185	2.382	0.019
$R^2$	0.343		

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

40代以上女性の「積極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表35に示す。決定係数（ $R^2$ ）は.328であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数（ $\beta$ ）は、「自己効力感」（ $\beta=0.334$ 、 $t=2.659$ 、 $P=0.010$ ）、「キャリアサポート」（ $\beta=0.444$ 、 $t=2.342$ 、 $P=0.023$ ）で5%水準で有意であった。

40代以上女性の「積極的昇進意欲」へは、まず「自己効力感」、次に「キャリアサポート」がプラスに影響している。

サンプル数が少ないことの影響もあると考えられるが、20代～30代女性の場合と異なり、「柔軟な働き方」のプラス影響、「声掛け・面談」「均等処遇」のマイナス影響は有意とならなかった。

**表 35 40代以上女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.334	2.659	0.010
就業継続意思	0.228	1.788	0.080
均等処遇	-0.275	-1.762	0.084
声掛け・面談	-0.258	-1.567	0.123
タフアサインメント	0.06	0.441	0.661
キャリアサポート	0.444	2.342	0.023
柔軟な働き方	-0.162	-1.204	0.234
$R^2$	0.328		

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

## ②消極的昇進意欲

20代～30代女性の「消極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表36に示す。決定係数（ $R^2$ ）は.259であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数（ $\beta$ ）は、「自己効力感」（ $\beta=0.341$ 、 $t=4.329$ 、 $P=0.000$ ）において0.1%水準で、「声掛け・面談」

（ $\beta=-0.286$ 、 $t=-2.701$ 、 $P=0.008$ ）において1%水準で、「就業継続意思」（ $\beta=0.193$ 、 $t=2.467$ 、 $P=0.015$ ）、「キャリアサポート」（ $\beta=0.213$ 、 $t=2.084$ 、 $P=0.039$ ）において5%水準で有意であった。

20代～30代女性の「消極的昇進意欲」へは、まず「自己効力感」、次に「就業継続意思」「キャリアサポート」がプラスに影響している。一方、「声掛け・面談」はマイナスに影響している。

「積極的昇進意欲」と異なり、「柔軟な働き方」のプラス影響、「均等処遇」のマイナス影響は有意とはならなかった。

表 36 20代～30代女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.341	4.329	0.000
就業継続意思	0.193	2.467	0.015
均等処遇	-0.102	-1.180	0.240
声掛け・面談	-0.286	-2.701	0.008
タフアサインメント	0.044	0.528	0.598
キャリアサポート	0.213	2.084	0.039
柔軟な働き方	0.027	0.325	0.746
$R^2$		0.259	

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

40代以上女性の「消極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表37に示す。決定係数（ $R^2$ ）は.297であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数（ $\beta$ ）は、「就業継続意思」（ $\beta=0.376$ 、 $t=2.883$ 、 $P=0.006$ ）において1%水準で、「自己効力感」（ $\beta=0.305$ 、 $t=2.380$ 、 $P=0.021$ ）において5%水準で有意であった。

40代以上女性の「消極的昇進意欲」へは、まず「就業継続意思」、次に「自己効力感」がプラスに影響している。

サンプル数が少ないことの影響もあると考えられるが、20代～30代女性の場合と異なり、「キャリアサポート」のプラス影響、「声掛け・面談」のマイナス影響は有意とならなかった。

**表 37 40代以上女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.305	2.380	0.021
就業継続意思	0.376	2.883	0.006
均等処遇	-0.003	-0.016	0.987
声掛け・面談	-0.243	-1.441	0.156
タフアサインメント	-0.023	-0.169	0.867
キャリアサポート	0.122	0.631	0.531
柔軟な働き方	-0.150	-0.111	0.912
$R^2$	0.297		

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

### (3) 女性役職別

#### ①積極的昇進意欲

管理職女性の「積極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 38 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.488 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、「均等処遇」( $\beta=-0.904$ 、 $t=-3.004$ 、 $P=0.010$ ) において 5%水準で有意であった。

表 38 管理職女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.459	1.413	0.181
就業継続意思	0.214	1.017	0.328
均等処遇	-0.904	-3.004	0.010
声掛け・面談	-0.880	-2.123	0.053
タフアサインメント	0.515	1.627	0.128
キャリアサポート	0.413	0.993	0.339
柔軟な働き方	0.547	1.747	0.104
$R^2$		0.488	

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

非管理職女性の「積極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 39 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.333 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、「自己効力感」( $\beta=0.377$ 、 $t=5.614$ 、 $P=0.000$ )、「声掛け・面談」( $\beta=-0.367$ 、 $t=-4.082$ 、 $P=0.000$ )、「キャリアサポート」( $\beta=0.318$ 、 $t=3.684$ 、 $P=0.000$ ) において 0.1%水準で、「就業継続意思」( $\beta=0.185$ 、 $t=2.797$ 、 $P=0.006$ ) において 1%水準で、「均等処遇」( $\beta=-0.153$ 、 $t=-2.000$ 、 $P=0.047$ ) において 5%水準で有意であった。

非管理職女性の「積極的昇進意欲」へは、まず「自己効力感」、次に「キャリアサポート」「就業継続意思」がプラスに影響している。一方、「声掛け・面談」「均等処遇」はマイナスに影響している。

**表 39 非管理職女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.377	5.614	0.000
就業継続意識	0.185	2.797	0.006
均等処遇	-0.153	-2.000	0.047
声掛け・面談	-0.367	-4.082	0.000
タフアサインメント	0.014	0.196	0.845
キャリアサポート	0.318	3.684	0.000
柔軟な働き方	0.054	0.800	0.425
$R^2$	0.333		

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

## ②消極的昇進意欲

管理職女性の「消極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 40 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.367 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、いずれの項目においても有意は確認されなかった。

**表 40 管理職女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.527	1.459	0.168
就業継続意思	0.121	0.518	0.613
均等処遇	-0.350	-1.045	0.315
声掛け・面談	-0.663	-1.439	0.174
タフアサインメント	0.008	0.022	0.983
キャリアサポート	0.381	0.823	0.425
柔軟な働き方	0.669	1.921	0.077
$R^2$	0.367		

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

非管理職女性の「消極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 41 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.278 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、「自己効力感」( $\beta=0.311$ 、 $t=4.449$ 、 $P=0.000$ )、「就業継続意思」( $\beta=0.290$ 、 $t=4.210$ 、 $P=0.000$ ) において 0.1%水準で、「声掛け・面談」( $\beta=-0.262$ 、 $t=-2.806$ 、 $P=0.006$ ) において 1%水準で、「キャリアサポート」( $\beta=0.187$ 、 $t=2.087$ 、 $P=0.038$ ) において 5%水準で有意であった。

非管理職女性の「消極的昇進意欲」へは、まず「自己効力感」、次に「就業継続意思」「キャリアサポート」がプラスに影響している。一方、「声掛け・面談」はマイナスに影響している。

「積極的昇進意欲」の場合と異なり、「均等処遇」のマイナス影響は有意とならなかった。

**表 41 非管理職女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.311	4.449	0.000
就業継続意思	0.290	4.210	0.000
均等処遇	-0.052	-0.658	0.511
声掛け・面談	-0.262	-2.806	0.006
タフアサインメント	0.025	0.335	0.738
キャリアサポート	0.187	2.087	0.038
柔軟な働き方	-0.039	-0.561	0.576
$R^2$	0.278		

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)



#### （４）女性の子どもの有無別

##### ①積極的昇進意欲

子どものいる女性の「積極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 42 に示す。決定係数（ $R^2$ ）は.369 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数（ $\beta$ ）は、「自己効力感」（ $\beta=0.458$ 、 $t=4.369$ 、 $P=0.000$ ）において 0.1%水準で、「キャリアサポート」（ $\beta=0.458$ 、 $t=3.167$ 、 $P=0.002$ ）において 1%水準で、「声掛け・面談」（ $\beta=-0.363$ 、 $t=-2.382$ 、 $P=0.020$ ）において 5%水準で有意であった。

子どものいる女性の「積極的昇進意欲」へは、まず「自己効力感」、次に「キャリアサポート」がプラスに影響している。一方、「声掛け・面談」はマイナスに影響している。

表 42 子どもがいる女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.458	4.369	0.000
就業継続意思	0.006	0.060	0.952
均等処遇	-0.372	-3.147	0.002
声掛け・面談	-0.363	-2.382	0.020
タフアサインメント	0.038	0.346	0.731
キャリアサポート	0.458	3.167	0.002
柔軟な働き方	0.088	0.747	0.458
$R^2$	0.369		

（出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成）

子どものいない女性の「積極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 43 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.328 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、「自己効力感」( $\beta=0.350$ 、 $t=4.370$ 、 $P=0.000$ )、「声掛け・面談」( $\beta=-0.384$ 、 $t=-3.677$ 、 $P=0.000$ ) において 0.1%水準で、「就業継続意思」( $\beta=0.209$ 、 $t=2.689$ 、 $P=0.008$ ) において 1%水準で、「キャリアサポート」( $\beta=0.212$ 、 $t=1.999$ 、 $P=0.048$ ) において 5%水準で有意であった。

子どものいない女性の「積極的昇進意欲」へは、まず「自己効力感」、次に「就業継続意思」「キャリアサポート」がプラスに影響している。一方、「声掛け・面談」はマイナスに影響している。

**表 43 子どものいない女性の積極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.350	4.370	0.000
就業継続意思	0.209	2.689	0.008
均等処遇	-0.093	-1.027	0.306
声掛け・面談	-0.384	-3.677	0.000
タフアサインメント	0.043	0.499	0.618
キャリアサポート	0.212	1.999	0.048
柔軟な働き方	0.058	0.711	0.478
$R^2$		0.328	

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

## ②消極的昇進意欲

子どものいる女性の「消極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 44 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.223 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、「自己効力感」( $\beta=0.345$ 、 $t=2.962$ 、 $P=0.004$ ) において 1%水準で有意であった。

「積極的昇進意欲」の場合と異なり、「キャリアサポート」のプラス影響や、「声掛け・面談」のマイナス影響は確認されなかった。

**表 44 子どものいる女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.345	2.962	0.004
就業継続意思	0.096	0.818	0.416
均等処遇	-0.232	-1.772	0.081
声掛け・面談	-0.224	-1.327	0.189
タフアサインメント	0.054	0.448	0.655
キャリアサポート	0.217	1.350	0.182
柔軟な働き方	-0.066	-0.504	0.616
$R^2$	0.223		

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

子どものいない女性の「消極的昇進意欲」に関する重回帰分析結果を表 45 に示す。決定係数 ( $R^2$ ) は.330 であり、0.1%水準で有意であった。標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) は、「自己効力感」( $\beta=0.327$ 、 $t=4.081$ 、 $P=0.000$ )、「就業継続意思」( $\beta=0.344$ 、 $t=4.423$ 、 $P=0.000$ ) において 0.1%水準で、「声掛け・面談」( $\beta=-0.233$ 、 $t=-2.239$ 、 $P=0.027$ ) において 5%水準で有意であった。

子どものいない女性の「消極的昇進意欲」へは、まず「就業継続意思」、次に「自己効力感」がプラスに影響している。一方、「声掛け・面談」はマイナスに影響している。

「積極的昇進意欲」の場合と異なり、「キャリアサポート」のプラス影響は確認されなかった。

**表 45 子どものいない女性の消極的昇進意欲に関する重回帰分析結果**

	$\beta$	t値	P値
独立変数			
自己効力感	0.327	4.081	0.000
就業継続意思	0.344	4.423	0.000
均等処遇	-0.019	-0.208	0.836
声掛け・面談	-0.233	-2.239	0.027
タフアサインメント	0.021	0.246	0.806
キャリアサポート	0.177	1.667	0.098
柔軟な働き方	-0.016	-0.191	0.848
$R^2$	0.330		

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

## 第四項 仮説の検証

「積極的昇進意欲」「消極的昇進意欲」を従属変数とした「本人意識」の下位尺度である「自己効力感」および「就業継続意思」、「上司行動」の下位尺度である「均等処遇」「声掛け・面談」「タフアサインメント」「キャリアサポート」「柔軟な働き方」「本人意識」「上司行動」のt検定、重回帰分析により、以下の通り仮説が検証された。  
表 46 に仮説の検証結果を示す。

表 46 仮説の検証結果

昇進意欲	積極的昇進意欲	消極的昇進意欲
仮説1：女性は、男性と比較して、高い地位に昇進したいという意欲が弱い。	不支持	不支持
仮説2：勤続して年長である女性ほど、昇進意欲が強い。	支持	不支持
仮説3：役職についている女性ほど、昇進意欲が強い。	支持	支持
仮説4：子どものいる女性は、子どものいない女性より昇進意欲が弱い。	不支持	不支持
仮説7：女性の昇進意欲へは、自己効力感がプラスの影響を及ぼす。	支持	支持
仮説8：女性の昇進意欲へは、就業継続意思がプラスの影響を及ぼす。	支持	支持
仮説9：女性の昇進意欲へは、上司による均等処遇がプラスの影響を及ぼす。	不支持	不支持
仮説10：女性の昇進意欲へは、上司によるキャリアサポートがプラスの影響を及ぼす。	支持	支持
仮説11：女性の昇進意欲へは、上司によるタフアサインメントがプラスの影響を及ぼす。	不支持	不支持
仮説12：女性の昇進意欲へは、上司による柔軟な働き方の実践がプラスの影響を及ぼす。	不支持	不支持
仮説13：女性の昇進意欲へは、上司による声掛け・面談がプラスの影響を及ぼす。	不支持	不支持
本人意識		
仮説5：女性は、男性よりも自己効力感が弱い。	不支持	
仮説6：女性は、男性よりも就業継続意思が弱い。	不支持	

(出所：「昇進意欲に関する調査」より筆者作成)

## 第5章 考察

### 第一節 考察にあたって

本章では、第3章の先行研究レビュー、第4章の調査・分析を踏まえ、女性の昇進意欲についての考察を述べる。まず、第二節で「昇進意欲」について、第三節で「本人意識」、第四節で「上司行動」、第五節で「重回帰分析結果」について考察する。第六節で考察のまとめと実務応用可能性について述べ、第七節で本研究の限界について述べる。

### 第二節 昇進意欲

本研究においては、企業においてより積極的に意思決定に関与し、自らの力を発揮したいとする「積極的昇進意欲」と、そこまで至らないまでも、今の地位よりも昇進したいと考える「消極的昇進意欲」に区分して調査・分析を行った。

男女間の分析では、先行研究とは異なり、昇進意欲の差が有意とはならなかった。しかしながら、男性が「積極的昇進意欲」において高い傾向が見られ、先行研究における女性の昇進意欲の低さとは矛盾しない結果となった。一方、「消極的昇進意欲」では、男女間にさほどの差は見られず、女性にも今の地位よりも昇進したいという希望が男性と同じくあることがわかり、昇進意欲を高めるための素地はあると考えられる。今後、女性に対して、「消極的昇進意欲」を持つ者が、より高い地位まで昇進したいという意欲を高めるために、働きかけを積極的に行っていく必要がある。

女性年代別の分析では、「積極的昇進意欲」では、女性は就業を重ね経験を積むほどに、昇進したいという意欲が強まることがわかった。一方、「消極的昇進意欲」では年代間に差が見られず、若手女性も年長の女性同様に今の地位よりも昇進したいという希望を持っていた。このことから、女性活躍推進施策以前より就業し、ライフイベントを越えて働き続けてきた女性を、強い昇進意欲を持つとして扱うとともに、若手女性へは、意欲を高めるために、働きかけを積極的に行っていく必要がある。

女性役職別の分析では、すでに管理職となっている女性の「積極的昇進意欲」「消極的昇進意欲」は、他グループに対して際立っていた。彼女らは現状の地位に満足せず、より高い地位を目指す意思を持っており、今後、企業が役員層への女性登用など意思

決定の多様化を図っていくトップランナーとなり、他女性の手本としての活躍が期待される。一方、非管理職女性については、その昇進意欲の差から、一概に管理職女性と同様の施策をはかることが効果的でなく、非管理職女性の思考に着目した施策が必要と考察される。

女性の子どもの有無別の分析では、「積極的昇進意欲」については差が見られなかった一方、子どものいる女性の「消極的昇進意欲」は「積極的昇進意欲」と比較して低い傾向にあることがわかった。企業の両立施策がある程度効果を創出していると言える一方、子どもを持つ女性はライフイベント等を越えて明確な意思を持って就業継続しているとも言え、子どもがいるという理由で昇進の機会を与えないなどの取り扱いは決してなされるべきではない。

### 第三節 本人意識

本研究においては、本人の意識が昇進意欲に影響を与えると仮定して、仕事における自信を表す「自己効力感」と仕事をどのように続けたいかの「就業継続意思」について調査・分析を行った。

その結果、ほぼすべての属性別グループにおいて、家庭・私生活との両立意思への回答が最も高く、家庭・私生活より仕事を優先したいという回答が最も低く、男女問わず全般的に両立志向が高いことが伺えた。

男女別の分析では、出産・育児で中断しても仕事を続けたい意思や家庭と仕事の両立志向について、女性が男性よりも高かった。ライフイベント自体は男女ともに訪れることから、より家事が集中する傾向のある女性において、「出産しても」「両立して」続けたいという明確な意思を持つことが伺える。

女性年代別の分析では、出産・育児で中断しても働き続けたい意思が20代～30代女性において高く、ライフイベントに直面している彼女らにとって喫緊の課題であることが伺えた。就業継続している女性のみを対象としている調査であるとはいえ、働き続ける意思が強くあることは女性活躍推進にとって前向きな結果である。また、40代以上女性に、自己効力感の高まりが見られた。先行研究では、基幹的な業務経験や困難を乗り越えた経験が昇進意欲を育むとされている。女性年代間の相違は、経験や業務内容であると考えられることから、若いうちから積極的に重要かつ困難な業務経験を積ませることが、自己への自信を生み、昇進意欲につながることを確認された。

女性役職別の分析では、出産・育児で中断しても働き続けたい意思が非管理職女性において高い一方、「好きな仕事を」「どんな仕事でも」「家庭・私生活よりも仕事を」続けたいという意識が管理職女性に高かった。40代以上女性の自己効力感の高さに関連付けると、ライフイベントを越え、重要な仕事を経験して管理職になると、自己への自信の増大、さらなるチャンスを求める強い昇進意欲につながっていくものと考察される。

女性の子どもの有無別の分析では、どんな仕事でも続けたいという意思が子どものいる女性に高く、出産・育児で中断しても働きたい意思が子どものいない女性に高かった。子どもを持ち働き続けている女性の、経済的な理由の影響も考察されるものの、前述の積極的な昇進意欲と重ね合わせると、仕事そのものに対する強い思いを感じることで前向きな結果であった。



## 第四節 上司行動

本研究においては、上司行動が昇進意欲へ影響を影響すると仮定して、「均等処遇」「キャリアサポート」「タフアサインメント」「柔軟な働き方」「声掛け・面談」について調査・分析を行った。

男女別の分析では、上司の「キャリアアドバイス」において、女性が男性より評価が低く、現状、男性が多くを占める管理職が、女性のキャリア構築に対してライフステージに応じた有効なアドバイスができていない可能性が示唆された。また、項目間を比較すると、男女ともに「職場での声掛け」や「部門連携仕事」の付与に対する評価が高く、職場でのコミュニケーションが良好であり、キャリアの可能性を広げる他部門との連携仕事を付与されていることがわかった。しかし、「ロールモデル探し」や「上司の時間外労働」についての評価は男女ともに低く、上司のキャリア構築の働きかけが、「ロールモデル」を見つけるネットワーキング活動等のサポートにまでは至っていないことや、管理職が長時間労働を部下が冷ややかな目で見ている状況が想像される。

女性年代別の分析では、男女に対する「評価均等」と、「声掛け・面談」において、20代～30代女性は40代以上女性より高い結果となった。女性活躍推進施策が進行する中、若手女性は男性と均等の処遇を得ており、職場においても上司から手厚いコミュニケーションが行われている。年長の女性もこれらの項目が、項目間比較のもとで圧倒的に低いわけではないにしろ、現在の女性活躍推進施策が若手女性中心になっていないかを見直す必要があるように考える。就業を重ねてきた40代以上女性は前述の通り強い昇進意欲を持っているからである。また項目間の比較においては、年代を問わず「ロールモデル探し」や「柔軟な働き方の勧め」については評価が低かった。

女性役職別の分析では、「キャリアアドバイス」と「職場での声掛け」において、非管理職女性は管理職女性より評価が高かった。女性年代別の分析同様、現状の施策が非管理職中心となっていることを示唆している。項目間の比較においては、管理職女性は「タフアサインメント」、非管理職女性は「職場での声掛け」や「均等処遇」を高く評価している一方、「ロールモデル探し」や「柔軟な働き方の勧め」については役職を問わず評価が低かった。すでに活躍している管理職女性は、昇進意欲や自信も高いとはいえ、先行者不在や昇進に伴う環境変化など、非管理職とは異なる悩みを抱えていることもあろう。管理職女性に対するサポートを充実させ、女性活躍の成功事例を作ることは、若手女性の昇進意欲向上にも寄与すると考える。

女性の子どもの有無別の分析では、いずれの項目においても有意な差はなく、子どもの有無が上司行動の変化を生んではいない状況が確認できた。本調査においては、子どものいる女性に対する、上司の過剰な配慮の存在は確認されなかったことは前向きな結果であった。項目間の比較としては、「職場での声掛け」や「均等処遇」を高く評価する一方、「柔軟な働き方」や「ロールモデル探し」が子どもの有無を問わず低い評価結果となった。

上記の属性別の分析をまとめた結果、現状の「上司行動」のうち、属性を問わず、「ロールモデル探し」について評価が低く、さらなるサポートを求めているとの結果が出た。先行研究には、手本としたい同性の先輩がいることが昇進意欲の向上に必要とあり、より積極的に上司が部下の「ロールモデル探し」に手を貸していくことにより、昇進意欲を向上させる効果が期待できる。

また、上司の長時間労働が、属性を問わず、部下から低く評価されている状況がわかった。先行研究によると、昇進意欲の向上において、男性の平均退社時間が遅くとも20時台までであるという結果や、管理職の「多忙なイメージ」がマイナス影響を及ぼしているという結果、男性が長時間残業を行っている企業においては、女性が昇進意欲につながる基幹的業務につくことが難しいとの結果が出ており、まずは上司が自らの長時間残業を解消させることが、女性の昇進意欲の向上につながるものと考察される。

また、「キャリアアドバイス」や「職場での声掛け」について、若手女性や非管理職女性に相対的に高い評価を得ている傾向が見られていることから、両施策が若手層を中心としたものになっている状況が推察される。多くの企業において、「女性管理職の増加」を目標に掲げている現状においては、若手女性を最優先対象として施策を実施すること自体は否定すべきことではなく、むしろ施策が一定の効果を生み出しているということの現れと言えよう。しかしながら、管理職女性へも積極的なキャリアサポートを行い、まず女性活躍推進の成功事例を生み出して若手女性の手本となる先輩ロールモデルを増やすことや、意思決定層の多様化が果たされて女性の意思が経営に取り入れられることは、女性層全体の昇進意欲の底上げにつながるものと考察する。

## 第五節 重回帰分析

本研究においては、昇進意欲へ影響を与える要因として、「自己効力感」「就業継続意思」の「本人意識」と、「均等処遇」「キャリアサポート」「タフアサインメント」「柔軟な働き方」の「上司行動」について、その影響度合いを見るため、因子分析を行ったうえで属性別に重回帰分析を行った。しかし、前提として、各属性別のサンプル数が大きく異なっていることにより、少サンプルの属性においては有意が出づらい傾向にあったことを述べておきたい。

全体としては、女性の昇進意欲に対しては、おおむね、「本人意識」の「自己効力感」、「就業継続意思」のプラス影響が極めて大きいこと、「上司行動」のうち「キャリアサポート」がプラスに働くこと、そして、「声掛け・面談」や「均等処遇」がマイナスに働くことがわかった。特に「積極的昇進意欲」を持つ者において、「自己効力感」「キャリアサポート」のプラス影響、「均等処遇」のマイナス影響が見られる傾向が見られ、「消極的昇進意欲」へは「積極的昇進意欲」に比べて「就業継続意思」の影響が大きくなる傾向が見られた。

また、最も影響の大きかった「自己効力感」に着目すると、特に「積極的昇進意欲」に与える影響が、男性より女性において、40代以上女性より20代～30代女性において、管理職女性より非管理職女性において、大きい状況が観察された。現在昇進を果たしていない層において、「自己効力感」の有無が、昇進意欲へ与える影響が大変大きいと言えるのである。

性別の分析では、男性の「積極的昇進意欲」「消極的昇進意欲」に、「自己効力感」が最も強い影響を及ぼすことが確認できた。

一方、女性は、「積極的昇進意欲」において、「自己効力感」「キャリアサポート」「就業継続意思」の順でプラスの影響が大きく、「声掛け・面談」「均等処遇」の順でマイナスの影響が大きいこと、消極的意欲においては、「自己効力感」「就業継続意思」「キャリアサポート」の順でプラスの影響が大きく、「声掛け・面談」にマイナスの影響が確認された。

「積極的昇進意欲」を持つ女性にのみ、「均等処遇」がマイナスとなるのは、ある程度女性の「均等処遇」が進んでいる現状においては、よりやる気があり高い地位を目指す者が、均等を越えたチャンスの付与や、より成果に基づいた成果評価を求めているためと考察する。

女性年代別の分析では、20代～30代女性は、「積極的昇進意欲」は、「自己効力感」「キャリアサポート」「柔軟な働き方」の順でプラスの影響が大きく、「声掛け・面談」「均等処遇」の順でマイナスの影響が大きかった。「消極的昇進意欲」においては、「自己効力感」「就業継続意思」の順でプラスの影響となり、「声掛け・面談」はマイナスの影響となった。若手女性が強い昇進意欲を持つにあたっては、上司の「キャリアサポート」が必須であることや、「均等処遇」を越えたチャンスの付与を求めていることがわかる。また、「声掛け・面談」が、若手女性において前述の上司行動で高評価を得ているにもかかわらず、昇進意欲の向上にあたっては有効に機能していないことがわかったことは驚きであり、これらのコミュニケーション機会を生かし、またそれを越えて、より積極的に女性が求めているとされるキャリア構築等への働きかけを行う必要性が考察される。

一方、40代以上女性の「積極的昇進意欲」は、「自己効力感」「キャリアサポート」の順でプラスの影響が大きく、「消極的昇進意欲」においては、「就業継続意思」「自己効力感」の順でプラスの影響が大きかった。経験を重ねて重要な職務を担当し、「自己効力感」が強まった女性が、「積極的昇進意欲」を持つにいたると考えられる。しかしながら、就業を重ねても「自己効力感」の低い女性は、経済的な理由等から就業継続しているのかもしれない。

女性役職別の分析では、管理職女性は、「積極的昇進意欲」において、「均等処遇」がマイナスの影響となり、「消極的昇進意欲」においては、有意な影響は確認されなかった。女性活躍が叫ばれる前から自らの努力で男性との競争に勝ち抜いてきた管理職女性には、「均等処遇」を重んじる施策の実施などは今さらであり、逆に仕事への意欲を削ぐ結果につながるものと考えられる。

一方、非管理職女性は、「積極的昇進意欲」において、「自己効力感」「キャリアサポート」「就業継続意思」の順でプラス影響が大きく、「声掛け・面談」「均等処遇」の順でマイナスの影響が大きかった。「消極的昇進意欲」においては、「自己効力感」「就業継続意思」「キャリアサポート」の順でプラス影響が大きく、「声掛け・面談」はマイナス影響となり、キャリアサポート施策を行うことによる非管理職女性の昇進意欲向上への効果が確認される結果となった。

女性の子どもの有無別の分析では、子どものいる女性の「積極的昇進意欲」は、「自己効力感」「キャリアサポート」の順でプラス影響が大きく、「均等処遇」「声掛け・面談」の順でマイナス影響が大きく、「消極的昇進意欲」は、「自己効力感」のみがプラス影響となった。

一方、子どものいない女性の「積極的昇進意欲」は、「自己効力感」「就業継続意思」「キャリアサポート」の順でプラス影響が大きく、「消極的昇進意欲」は「就業継続意思」「自己効力感」の順でプラス影響が大きく「声掛け・面談」はマイナス影響だった。前述の「上司行動」と同じく、「積極的昇進意欲」において、子どもの有無による違いがなかったことは、子どもを持ってからも、強い昇進意欲がある場合には、さほど思考に変化がなく働き続けられていることを示唆していると言え、女性活躍推進施策の一定の効果を見ることができる。

## 第六節 考察のまとめと実務応用可能性

本分析をもとに、本節においては、考察をまとめ、実務応用可能性について述べることにする。

昇進意欲は、「自己効力感」「就業継続意思」や「キャリアサポート」による影響が極めて大きいことがわかった。その中でも特に、現在昇進を果たしていない層において、昇進意欲を持つか否かは、「自己効力感」、つまり自分への自信の有無が決め手となることがわかった。

女性は、本研究では有意とはならなかったものの、男性に比べて自己の能力に対する「自己効力感」が相対的に低く、自分に価値がないと考える「インポスター症候群」が多いと言われている。均等施策が図られ、働きやすい環境が整いつつありながらも、昇進意欲が低い状況は、ひとえに女性の自分への自信のなさの表れであろう。

この状況に対し、「自己効力感」の源となる要素のうち、「制御体験」の観点から基幹的な業務経験や困難を乗り越える経験を積極的に与えることや、「代理体験」の観点からロールモデルや他者とネットワークを持つこと、「社会的説得」の観点から上司やロールモデルから昇進への働きかけを粘り強く続けることが、女性の自信を高めるためには最大の施策であると言える。また、登用にあたっては、女性本人の不安を取り除くために、管理職の持つ可能性や仕事の楽しさ、直面するかもしれない問題等についてよく理解するよう働きかけ、本人の納得の上で登用を行うべきであろう。

そして女性が持つ「就業継続意思」をさらに高めるために、従来の長時間労働を見直し、出産・育児などで時間に制約があっても家庭と仕事の両立が可能な環境をより一層整えていく必要がある。このためには、現在企業で取り組まれている「働き方改革」を一層推し進め、テレワーク普及などの柔軟な働き方を導入し、実際に職場においてこれらの制度を活用しやすい組織風土を作り出すことが必要となる。また、単に「女性が働きやすい」というだけでなく、家事・育児における男女の負担を均等化し、女性の就業継続への障壁をなくしていくことも欠かせず、男性の育児休業の取得の推進に向けたベストプラクティスのPRによる意識啓発活動も、このうちの一つとして有効である。

長時間残業は、ライフイベント等で時間に制約を持つ女性の活躍を制限し、性別職務分離や、意欲がありながらも昇進コースに乗れない「マミートラック」にもつながっている。また、出産・育児だけでなく、現在問題となっている介護離職上、解決しな

くてはならない問題でもある。職場の長時間残業を見直すことが、女性がより重要な仕事につくことを可能とし、その経験の積み重ねが、「自己効力感」の向上を経て、昇進意欲の向上につながるのである。

加えて、「キャリアサポート」については、その重要性とともに、ロールモデル提示不足の状況が明らかになった。現状、職場においては、男性が多数を占める管理職層が女性を指導しているが、女性のライフステージやライフプランを考慮し、より多様なキャリアパスを提示していくことが必要となり、管理職層に対する、キャリアマネジメント研修は有効な施策である。また社内での女性同士のネットワークの構築による、女性自身でのロールモデル探しの機会を付与することが必要であろう。この観点から、すでに管理職である女性をさらに上位に登用することによりロールモデルを多く生み出し、若手女性の手本とする有効性についてはすでに述べたが、これにあたっては、生産性や成果を重視した評価の実施により、従来型の長時間残業型の働き方ではなく、多様な働き方を行い出産・育児と両立するロールモデルの創出が必要となる。

実際に企業の中で存分に活躍している女性がまだ少ない現状を鑑み、女性のキャリア開発を職場の上司任せにせず、職場や自企業にとどまらない社内外ネットワークの形成活動により、外部ロールモデルやメンターとの関わりを持つことも、女性社員の昇進意欲を高めていくことにつながる。優秀な女性を企業の競争力として内部にとどまらせるために、女性育成は上司が取り組むべき最も重要な業務であるが、現状その能力を上司が持ち合わせていないとなれば、短期的には外部の力を借りることもやむをえないと考える。

また、現状企業で行われている、「均等処遇」や「声掛け・面談」のコミュニケーションの取り組みについては、見直しの必要があることが明らかとなった。女性活躍推進においては、均等施策が女性の昇進意欲において大きな影響をもたらすとして、企業は男女の均等化に取り組んできており、それが一定の水準に至ったとは言え、いまだ性別役割分業意識は根強く残っている。無意識の偏見（アンコンシャスバイアス）により、女性を積極的に登用することを躊躇していないかを見直し、意欲や能力のある者にはより重要な業務に抜擢される機会を与えることや、より成果に即した評価を行うことが、昇進意欲を持つ女性がさらにモチベーション高く、自発的にやりがいを持って仕事に取り組むことにつながる。

また、職場でのコミュニケーションのあり方としては、日常的な業務上のやりとりにとどまらない、キャリア開発やコーチングの実践、社内外の女性ネットワーク形成

のサポートなど、新たな視点での取り組みを行う必要がある。

ここまで、女性活躍推進に向けて、女性の昇進意欲を向上させるために、「キャリアサポート」をはじめとした、職場の上司行動の改革を提言してきた。しかしながら、既存の管理職層はこれまで長年にわたり、男性を中心とした同質性の高い企業社会の中で、長時間残業を行って昇進を重ねてきている者が多数であり、彼らの意識や行動を変えることは一朝一夕には難しい。活躍推進を現場任せにせず、前述のジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人の事例のように、トップマネジメントが積極的にコミットすることや、企業理念へ盛り込むことにより、ダイバーシティ意識を長期間かけて社員一人ひとりに浸透させていくことこそが、女性活躍推進において最も重要なことと言えよう。

最後に、本稿においては、女性の昇進意欲が低いとされる中で、それをどうすれば向上させることができるかについて述べてきた。

しかしながら、女性は少数派の中では最大の多数派であり、性別以外にも、国籍、障がいの有無など、今後乗り越えるべき少数派の課題は多く残っている。

女性活躍推進のみを成長戦略としてとらえるのではなく、まずは女性の活躍から着手し、次の段階としては、各企業が女性活躍推進における経験やノウハウを生かして、その他の少数派も、個々の能力を生かしていきいきと活躍できるステージに進んでいくべきであると考えます。そうした意味で、10年後にはさらにダイバーシティの推進が進み、「女性活躍推進」という言葉が世の中からなくなっていることを願って、本稿の結びとしたい。



## 第七節 本研究の限界

本分析においては、先行研究と異なり、昇進意欲を「積極的昇進意欲」「消極的昇進意欲」に区分し、そのありようと「本人意識」「上司行動」についての調査・分析を行った点で、一定の価値があったものとする。

しかし、調査の限界として、収集したサンプルに偏りがあり、女性のサンプル数が多く、男性のサンプル数が不足していたという問題があった。そのため、男性と女性の昇進意欲の差について、先行研究では差があるとされていながらも、本調査においては有意を検出することができないなどの状況があった。また、女性においても、40代以上女性のサンプル数が20代～30代女性に比較して、管理職女性のサンプル数が非管理職女性に比較して不足していたという問題があり、今後、各属性におけるサンプル数を揃えて調査を行うことにより、より各属性の特徴を明確にし、効果的な昇進意欲の向上策の立案に寄与することができると考える。

また、今回の調査においては、現状就業を継続している者のみを対象としており、すでに退職している者の観点が不足しており、今後は就業を継続せず離職した者も含めた分析を行いたい。

最後に、今回の分析においては、「昇進意欲」に与える「本人意識」「上司行動」それぞれの影響を分析するにとどまったが、今後は、「本人意識」と「上司行動」の関連性についても着目し、明らかにしていきたい。

## 参考文献

- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー (2009)『[新版] 動機づける力』ダイヤモンド社.
- Scholz, U., Dona; B.G., Sud, S.; Schwarzer, R. "Is General Self-Efficacy a Universal Construct?"  
European Journal of Psychological Assessment. (Vol.18 (3), 2002)
- 21 世紀職業財団 (2015)「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究 ―均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より―」
- 岩田正美・大沢真知子 (2015)『なぜ女性は仕事を辞めるのか』青弓社.
- 大内章子 (2012)「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号.
- 大内章子 (2012)「女性総合職・基幹職のキャリア形成」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号.
- 大沢真知子 (2015)『女性はなぜ活躍できないのか』東洋経済新報社.
- 大沢真知子・馬欣欣 (2015)「高学歴女性の学卒時のキャリア意識と転職活動 ―「逆選択」はおきているのか―」『日本女子大学現代女性キャリア研究所紀要』
- 奥田祥子 (2018)『「女性活躍」に翻弄される人びと』光文社新書.
- 川口章 (2012)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』620号.
- 国保祥子 (2018)『働く女子のキャリア格差』ちくま新書.
- サンドバーグ, S. K. (2013)『LEAN IN 女性、仕事、リーダーへの意欲』村井章子訳, 日本経済新聞出版社.
- 杉浦正和 (2014)『MBA「つまるところ人と組織だ」と思うあなたへ』同友館.
- 杉浦正和 (2017)『入社10年分のリーダー学が3時間で学べる』日経BP社.
- 杉浦正和・枝川義邦 (2012)「企業における先端技術研究者の一般性セルフ・エフィカシー」『早稲田国際経営研究』No.43.
- 高橋伸子 (2008)『新女性の選択』マガジンハウス.
- 武石恵美子 (2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 武石恵美子 (2014)「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』648号.
- 武石恵美子 (2017)「労働研究における女性の昇進問題」『大原社会問題研究所雑誌』No703.
- 中野円佳 (2014)『「育休世代」のジレンマ』光文社新書.
- 中原淳・長岡健 (2009)『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社.
- 中原淳・トーマツイノベーション (2018)『女性の視点で見直す人材育成』ダイヤモンド社.

- 濱口桂一郎（2015）『働く女子の運命』文藝春秋.
- 林伸二（2014）『人と組織を変える自己効力』同文館出版.
- バンデューラ, A.（1997）『激動社会の中の自己効力』本明寛他訳, 金子書房.
- ピンク, D. H.（2015）『モチベーション 3.0』大前研一訳, 講談社+α 文庫.
- 麓幸子（2016）『女性活躍の教科書』日経 BP 社.
- 安田宏樹（2009）「総合職女性の管理職希望に関する実証分析」『経済分析』181 号.
- 安田宏樹（2012）「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』第 64 巻第 1 号.
- 山極清子（2016）『女性活躍の推進』経団連出版.
- 山口一男（2013）「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因」『RIETI Discussion Paper Series』13-J-069.
- 労働政策研究・研修機構（2017）「育児・介護と職業キャリア ―女性活躍と男性の家庭生活―」  
『労働政策研究報告書』No. 192.
- 労働政策研究・研修機構（2018）『非典型化する家族のキャリア』
- ロビンス, スティーブン P.（2009）『[新版] 組織行動のマネジメント』高木晴夫監訳, ダイアモンド社.
- ウェブサイト（引用した日付：何れも 2019 年 1 月 3 日）
- 厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/index.html>
- 内閣府男女共同参画局 <http://www.gender.go.jp/policy/sokushin/sokushin.html>
- 日本取引所グループ <https://www.jpx.co.jp/>
- 国際連合広報センター <http://www.unic.or.jp/>
- 労働政策研究・研修機構 <https://www.jil.go.jp/>
- ジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人 <https://www.jnj.co.jp/index.html?nv=head>
- 日経 WOMAN オンライン <https://wol.nikkeibp.co.jp/>
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング <https://www.murc.jp/>

## 謝辞

本研究にあたっては、ご指導いただきました主査の杉浦正和教授、副査の池上重輔教授、岩田松雄教授に、心より御礼申し上げます。

特に、杉浦正和教授には、テーマの選定から、質問票の作成、分析・考察まで、常に温かくご指導をいただきました。

また、人材・組織マネジメントモジュールの7人の同期とは、励ましあい、議論を交わしあいながら、この2年間を共に歩んできました。

それまで、人材とは全く異なる領域にいた私が、WBSの門をたたき、短く濃い2年間を過ごしたこと、貴重な仲間と出会い、人と組織の仕事に携わるというキャリアの転機を迎えたことは、まさしく「縁」であると思います。

WBSを卒業してからも、ここで得た仲間と経験を一生の財産に、人材ゼミの一員であることを誇りに、自分の学びと歩みを進めていきます。

2年間、どうもありがとうございました。

2019年1月12日

松本愛子